

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**ANALIZA ELEMENTOV UČEČE SE ORGANIZACIJE PO  
MODELU FUTURE-O<sup>®</sup>  
V PODJETJU PEKARNA GROSUPLJE**

Ljubljana, september 2006

MARTINA OBLAK

## **IZJAVA**

Študentka Martina Oblak izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Mihe Škerlevaj in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 25.9.2006

Podpis:

# KAZALO

UVOD.....	1
1 MODEL FUTURE-O®.....	2
1.1 PRVI ELEMENT: POSTAVITEV TEMELJEV ZA ZAČETEK PROCESA REORGANIZACIJE V UČEČO SE ORGANIZACIJO.....	4
1.1.1 Analiza procesa strateškega menedžerstva organizacije.....	4
1.1.2 Podpora vrhnjega menedžerstva pri uvajanju sprememb.....	5
1.1.3 Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo.....	6
1.1.4 Oblikovanje strateškega tima za spremembe.....	6
1.1.5 Ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja.....	7
1.1.6 Ocena vrzeli in (ne)učinkovitosti.....	7
1.2 DRUGI ELEMENT: IZGRADNJA PODPORNIH OKOLIJ.....	7
1.2.1 Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu.....	7
1.2.2 Oblikovanje iniciativ.....	8
1.2.3 Izgradnja drevesa menedžerstva znanja v učeči se organizaciji.....	8
1.2.4 Vloga in analiza socialnih mrež kot podpornega okolja za udejanjanje učeče se organizacije.....	10
1.2.5 Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti.....	10
1.2.6 Zagotovitev podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT).....	10
1.3 TRETJI ELEMENT: OBLIKOVANJE CELOVITE STRATEGIJE IN IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH CILJEV.....	11
1.3.1 Redefiniranje funkcij procesa menedžerstva v učeči se organizaciji.....	11
1.3.2 Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov.....	11
1.3.3 Proces načrtovanja v učeči se organizaciji.....	12
1.3.4 Načela radikalne decentralizacije poslovanja.....	12
1.3.5 Oblikovanje celovite poslovne in funkcijske strategije.....	13
1.3.6 Ustvarjanje učeče se organizacije med organizacijskimi procesi učenja.....	14
1.3.7 Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije.....	15
1.4 ČETRTI ELEMENT: PROCES VODENJA PRI OBLIKOVANJU KLIME ZA ŠIRJENJE ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA.....	15
1.4.1 Vzpostavitev participativnega načina vodenja.....	15
1.4.2 Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež.....	16
1.4.3 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji.....	16
1.4.4 Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja.....	16
1.4.5 Tehnike stalnega izobraževanja in učenja.....	17
1.4.6 Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti.....	17
1.4.7 Vzpostavitev celovitega sistema poslovanja znanja.....	17
1.5 PETI ELEMENT: OBLIKOVANJE IN IMPLEMENTACIJA UČEČE SE ORGANIZACIJE.....	18
1.5.1 Participativna strategija in vodenje.....	18
1.5.2 Opolnomočenje zaposlenih.....	19
1.5.3 Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj.....	20
1.5.4 Narava virtualnega timskega dela učeče se organizacije.....	20

1.5.5	Prilagodljiva organizacijska kultura.....	22
1.5.6	Skupna vizija.....	22
1.5.7	Razvoj praks osebnega mojstrstva .....	22
1.5.8	Oblikovanje mentalnih modelov .....	22
1.5.9	Proces timskega učenja .....	22
1.5.10	Sistemsko mišljenje.....	22
1.5.11	Procesni (horizontalni) organizacijski ustroj.....	23
1.5.12	Izgradnja celovitega informacijskega sistema (ERP).....	23
1.6	ŠESTI ELEMENT: SPREMLJANJE PROCESA REORGANIZACIJE IN VREDNOTENJE DOSEŽKOV .....	23
1.6.1	Koncept decentralizirane kontrole .....	24
1.6.2	Prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije pri udejanjanju polno razvite učeče se organizacije .....	24
1.6.3	Merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij .....	25
1.6.4	Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije .....	25
1.6.5	Merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja .....	26
1.6.6	Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja.....	26
1.6.7	Primerjava z najboljšimi (Benchmarking) .....	27
1.6.8	Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja .....	27
1.7	SEDMI ELEMENT: (ZA)SIDRANJE SPREMEMB V PODJETJU IN ŠIRITEV KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJSKE ARHITEKTURE.....	28
1.7.1	Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije .....	28
1.7.2	Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja .....	29
1.7.3	Prilagoditev kulturi nenehnega učenja .....	29
1.7.4	Trajna izmenjava in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj .....	30
1.7.5	Vloga menedžerja pri medorganizacijskih procesih povezovanja .....	30
2	PEKARNA GROSUPLJE, d. d. – NA POTI K UČEČI SE ORGANIZACIJI.....	30
2.1	PREDSTAVITEV PODJETJA PEKARNA GROSUPLJE, d. d. ....	30
2.2	ANALIZA ELEMENTOV MODELA FUTURE-O® V PEKARNI GROSUPLJE, d. d. ....	31
2.2.1	Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji	32
2.2.2	Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije .....	33
2.2.3	Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev .....	35
2.2.4	Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja.....	35
2.2.5	Oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije.....	36
2.2.6	Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov.....	37
2.2.7	(Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacije ...	38
3	PREDLOGI ZA RAZVOJ PEKARNE GROSUPLJE, d. d.....	38
	SKLEP.....	41
	LITERATURA.....	43
	VIRI.....	44

## UVOD

Učenje je človekova najbolj naravna dejavnost, z njim pridobivamo nujne izkušnje. (Dimovski, et al., 2005, str. 135) V naravi poteka ves razvoj z učenjem, zakaj bi bilo v podjetju drugače. Učenje je poglobljena konkurenčna prednost podjetja, kot je bila to poglobljena »konkurenčna« prednost pri razvoju človeka, da je postal tak, kot je. K »evoluciji« podjetja torej sodi tudi učenje. Podjetje lahko preživi v spreminjajočem se okolju tako, da se nenehno prilagaja, da se uči in izkorišča novo pridobljeno znanje v korist samega sebe. Nenehno učenje pa je eno od glavnih značilnosti učeče se organizacije.

Znanje postaja čedalje bolj pomembno, prav tako ravnanje z znanjem, procesi učenja in kreiranja znanja. Obenem je največja konkurenčna prednost, ki jo lahko ima podjetje v boju z ostalimi podjetji v panogi, zato se temu posveča vedno več pozornosti in mnogo avtorjev preučuje znanje ter procese učenja. Med različnimi svetovnimi pristopi za preučevanje in spreminjanje organizacije postaja tudi v slovenskem prostoru vedno bolj pomemben pristop učeče se organizacije. Znanje postaja ključno sredstvo, s katerim lahko podjetje doseže najboljši uspeh v konkurenčnem boju.

Poudariti je treba, da učeča se organizacija predstavlja najvišjo fazo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije (Dimovski, Penger, 2004, str. 822). Eden največjih izzivov vzpostavitve modela menedžerstva znanja v učeči se organizaciji je transformacija individualnega in tacitnega (skritega) v organizacijsko znanje. Sodobne učeče se organizacije gradijo trajne konkurenčne prednosti na znanju in intelektualnem kapitalu, kar predstavlja tudi ključen ekonomski vir sodobne organizacije (Dimovski, Penger, 2004, str. 809).

Namen mojega diplomskega dela je, da s pomočjo konceptualnega modela uresničevanja in analizo sedmih elementov udejanjanja učeče se organizacije po modelu FUTURE-O<sup>®</sup> ugotovim, kako izbrano podjetje Pekarna Grosuplje, d. d., že deluje v smeri učeče se organizacije. Ugotoviti želim predvsem, ali je podjetje Pekarna Grosuplje že učeča se organizacija, oziroma, kaj se lahko stori in popravi, da to postane. Zanima me, katera orodja in tehnike obvladujejo, kakšni so vzpostavljeni procesi, kako in kdaj uporabljajo posamezne pristope in kako menedžerji vodijo proces učenja. Namen je pokazati podjetju Pekarna Grosuplje sedem elementov modela FUTURE-O<sup>®</sup>, njihovo pomembnost pri oblikovanju učeče se organizacije in jih voditi po teh sedmih elementih do tega, da le-ta postanejo.

Cilj diplomskega dela je oblikovati predloge in ugotovitve, ki bi pomagale podjetju Pekarna Grosuplje pri oblikovanju učeče se organizacije. Oblikovala jih bom s spoznanji in

ugotovljenimi kritičnimi prehodi po modelu FUTURE-O<sup>®</sup>. Z njim bom pri vsakem od sedmih elementov obdelala standarde in aktivnosti za presojanje, ki jih model nalaga menedžerstvu. Tako bom z molekularnim pristopom k udejanjanju učeče se organizacije, katerega zagotavlja model FUTURE-O<sup>®</sup>, poskusila pokazati podjetju Pekarna Grosuplje pot k konceptu učeče se organizacije.

Osnovna uporabljena metoda bo splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa. S proučevanjem teoretičnih spoznanj bom ocenjevala posamezne dejavnosti, ki lahko kažejo na uresničevanje elementov modela učeče se organizacije v praksi.

Pri izbiri metodološkega dela se bom osredotočila na konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije, model FUTURE-O<sup>®</sup>, ki so ga razvili Vlado Dimovski, Sandra Penger, Miha Škerlevaj in Jana Žnidaršič. Pri izdelavi diplomskega dela bom uporabljala tudi strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, članke in prispevke z najnovejšimi spoznanji s področja učeče se organizacije. V nalogo bom vključila tudi poslovna poročila in druge interne vire podjetja Pekarna Grosuplje.

Diplomsko delo bom razdelila na tri poglavja. V prvem poglavju bom opisala model FUTURE-O<sup>®</sup> in obravnavala zahteve posameznih elementov ter katero raven izpolnjevanja zahtev podjetje dosega. V drugem poglavju bom na podlagi ugotovitev ocenila, kje na poti v učečo se organizacijo je podjetje Pekarna Grosuplje in mu v zadnjem poglavju na podlagi spoznanj predlagala, kaj naj nadgradi in katere spremembe mora uvesti, da bo postalo podjetje znanja.

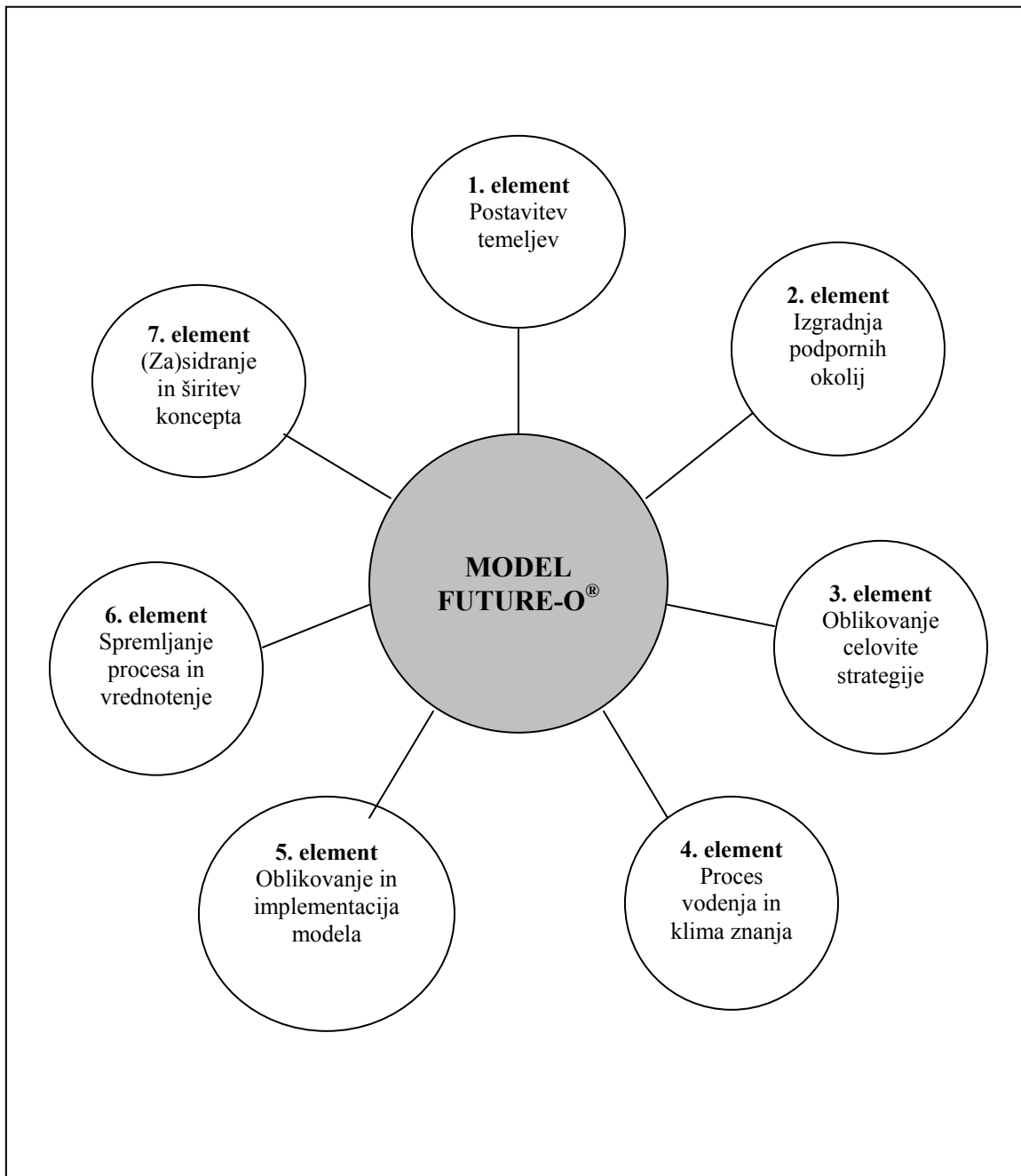
## **1 MODEL FUTURE-O<sup>®</sup>**

Model učeče se organizacije, model FUTURE-O<sup>®</sup>, temelji na molekularno-mrežnem pristopu, ki od menedžerjev ne zahteva zaporednega udejanjanja posameznih korakov, ampak povezano in simultano sodelovanje vseh članov učečega se podjetja v vseh procesih. Omenjeni model v vsaki fazi odločevalcem in uresničevalcem nalaga standarde in aktivnosti za presojanje (Dimovski et al., 2005, str. 101). Aktivna preobrazba k učeči se organizaciji zahteva določene elemente, ki jih bom predstavila v tem poglavju.

Konceptualni model FUTURE-O<sup>®</sup> je bil razvit na osnovi izzivov sodobnega organizacijskega okolja, sodobnega menedžerskega modela, ki temelji na znanju, vse večje vloge horizontalne interakcije znotraj sodobne organizacije, pregleda teoretičnih izhodišč učeče se organizacije, organizacijskega učenja in pomena menedžerskega znanja (Dimovski et al., 2005, str. 100).

Celovit model torej temelji na sedmih elementih, ki jih prikazuje Slika 1 in pomenijo ključne prehode že izvedenih sprememb na poti k učeči se organizaciji.

Slika 1: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 125.

## **1.1 PRVI ELEMENT: POSTAVITEV TEMELJEV ZA ZAČETEK PROCESA REORGANIZACIJE V UČEČO SE ORGANIZACIJO**

Vsebina prvega elementa udejanjanja učeče se organizacije v ospredje postavlja analizo procesa strateškega menedžerstva, podporo vrhnjega menedžerstva organizaciji na poti h konceptu učenja, izpolnitev pogojev za organizacijsko spremembo, oblikovanje strateškega tima za spremembe, ocene zelenih poslovnih potreb poslovanja in navsezadnje pregled vrzeli in (ne)učinkovitosti obstoječe organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 135).

Udejanjanje modela organizacijskega učenja zahteva željo po učenju in odprtost, pripravljenost menedžerjev na nepričakovane odzive in nekonvencionalnost. Menedžerji morajo najprej razumeti sam proces in stopnje, po katerih se učenje razvija, da bi lahko zagotovili proces organizacijskega učenja. Prepoznati morajo ovire, predsodke, ki stojijo na poti k učenju, in razmere, ki učenje omogočajo in podpirajo.

Garvin zato razdeli učenje na tri stopnje (Dimovski et al., str. 138):

1. **Pridobivanje informacij.** Iz množice podatkov je treba izluščiti pravo sporočilo, organizacijsko učenje zahteva sprejemanje jasnih signalov, najmanjši informacijski hrup in sposobnost združevanja in sprejemanja informacije.
2. **Interpretiranje informacij.** Nepredelana dejstva je treba klasificirati, združiti, postaviti v kontekst, da postanejo uporabna in iz njih lahko izluščimo kontekst.
3. **Uporaba informacij.** Dva koraka: menedžerji morajo lastne interpretacije najprej prevesti v konkretno vedenje, nato pa zagotoviti, da nove aktivnosti sprejme dovolj veliko število zaposlenih.

Pridobivanje informacij v organizacijah **ovirajo** zlasti nezaznavanje, filtriranje in pomanjkanje deljenja informacij. Posledica tega so pristranske informacije. Ovira je tudi *slaba interpretacija*. *Pasivnost* je glavna težava pri uporabi informacij – organizacija ne želi ali ni zmožna ukrepati s pridobljenim znanjem.

### **1.1.1 Analiza procesa strateškega menedžerstva organizacije**

Strateško usmerjenost opredeljujejo štiri značilnosti: tesni odnosi s kupci, hiter odziv, jasni cilji in poslovna osredotočenost ter ustvarjanje medorganizacijskih povezav. Pučkov model strateškega menedžerstva logično in celovito ponazarja proces strateškega upravljanja in posloводства v podjetju. Razčlenjen je na izdelovanje načrtovalnih predpostavk za strateško načrtovanje, proces strateškega načrtovanja in kontrolo uresničevanja strategij (Slika 2).



Slika 2: Model procesa strateškega upravljanja in posloводства v podjetju

Načrtovalne predpostavke	Strateško načrtovanje				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja  Analiza poslovanja  Vizija in poslanstvo	Celovito ocenjevanje podjetja:  prednosti in slabosti,  priložnosti in nevarnosti.	Postavljanje načrtovalnih ciljev  in  ugotavljanje načrtovalne vrzeli.	Razvijanje strategij:  celovitih, poslovodnih, funkcijskih.	Ocenjevanje strategij  in izbira.	Taktično načrtovanje, programiranje, predračunavanje, kadrovanje, usmerjanje, kontrola.

Vir: Pučko, 1996

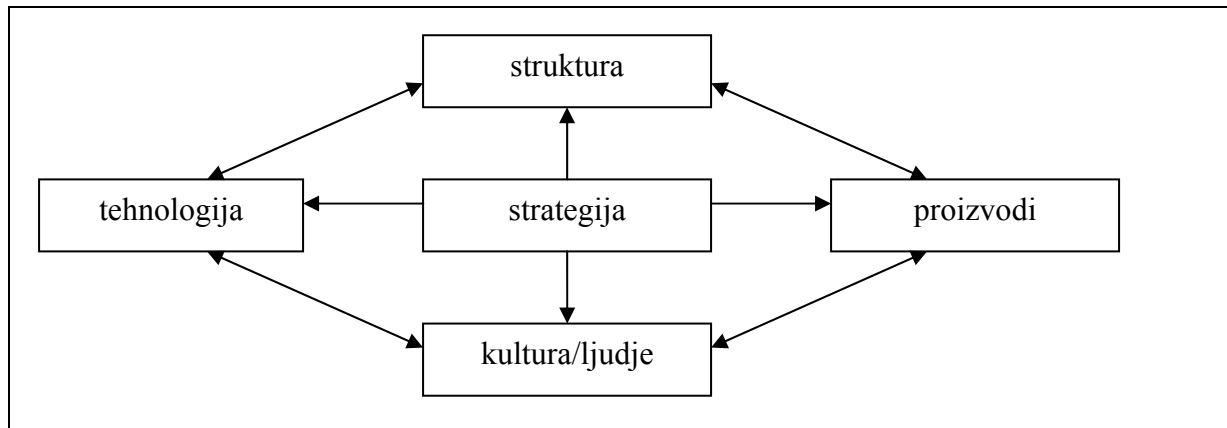
**Analiza SWOT** (analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti) je temeljno izhodišče za oblikovanje celovite strategije podjetja. Sestavljata jo zunanja (širše – gospodarsko, tehnološko, politično-pravno, naravno in kulturno okolje ter panoga, v kateri podjetje posluje) in notranja analiza (notranje okolje podjetja).

### 1.1.2 Podpora vrhnjega menedžerstva pri uvajanju sprememb

Razlogi za implementacijo sprememb (Dimovski et al., 2005, str. 142):

- pridobiti večji kos torte oz. tržni delež,
- ustvariti večjo torto za vse,
- maksimirati dobiček,
- zagotoviti dolgoročno preživetje, rast in učenje organizacije,
- povečati varnost in zanesljivost delovnih mest ter
- spopasti se s konkurenčnim pritiskom in internacionalizacijo poslovanja.

Slika 3: Tipi organizacijskih sprememb v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski et al., 2005

- **Tehnološke spremembe** so povezane s proizvodnim procesom, oblikovane pa so zato, da postane bolj učinkovit.
- **Spremembe v proizvodih** so tiste v izločkih organizacije. Inovacije proizvodov imajo pomembne posledice za organizacijo, ker so pogosto posledica nove strategije .
- **Strukturne spremembe** vključujejo hierarhijo avtoritete, ciljev strukturnih značilnosti in menedžerskih sistemov.
- **Spremembe v kulturi/ljudeh** se nanašajo na spremembe v vrednotah, normah, odnosih, prepričanjih in obnašanju. Spoznamo, kako ljudje razmišljajo.

### 1.1.3 Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo

Najpomembnejše spremenljivke, ki vplivajo na udejanjanje učeče se organizacije, so (Dimovski et al., 2005, str. 144): starost in velikost organizacije, oblika lastništva, tehnologija, negotovost okolja, strateška izbira, potrebe zaposlenih in trenutna moda.

Pri vzpostavitvi pogojev pri udejanjanju učeče se organizacije morajo menedžerji vnaprej razmisliti tudi o morebitnih pristopih za lažje premagovanje ovir na poti k novi organizacijski paradigmi. Zaposleni se pogosto v prvi fazi bojijo sprememb, misleč, da bodo od njih zahtevale dodatne napore. Tako menedžerji pri uvajanju sprememb velikokrat naletijo na odpor zaposlenih.

### 1.1.4 Oblikovanje strateškega tima za spremembe

Glavna naloga strateškega tima je spremljanje in merjenje izboljšav na poti k razvoju odlične učeče se organizacije. Zato strateški tim pripravi akcijski načrt udejanjanja učeče se organizacije. Oblikujejo se kartoteke znanj in sposobnosti zaposlenih, ki so sestavni del zakladnice znanja.

### **1.1.5 Ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja**

Med postavitvijo temeljev za začetek reorganizacije k učeči se organizaciji strateški tim za spremembe oceni tudi zeleno prihodnje stanje poslovnih potreb poslovanja. Le tako bo možno v drugem elementu modela izbrati in zgraditi ustrezna podporna okolja. To pomeni jasno opredelitev položaja organizacije v prihodnosti. Ključni izhodišči za snovanje strategij za prihodnost sta poslanstvo in vizija učeče se organizacije. Treba je narediti analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja.

### **1.1.6 Ocena vrzeli in (ne)učinkovitosti**

Učeča se družba razvija nove načine razmišljanja, »prožnega-vitkega«<sup>1</sup>, v t. i. sodobnih vitkih organizacijah<sup>2</sup>. Le-te temeljijo na enakostih, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost, sodelovanje in vitko razmišljanje. Iščejo se poti za odstranjevanje vseh nepotrebnih poslovnih aktivnosti iz proizvodnega procesa. Tako razmišljanje pripomore k revitalizaciji produktivnosti, višji prodaji in stopnji zadovoljstva zaposlenih.

## **1.2 DRUGI ELEMENT: IZGRADNJA PODPORNIH OKOLIJ**

Podjetja, ki so v temeljnih strateških dokumentih že načrtala usmeritev k organizacijskemu učenju in razvoju trajne konkurenčne prednosti na temelju znanja, bodo še hitreje osvojila vsebino drugega elementa, ki v ospredje postavlja konkretne aktivnosti za izgradnjo podpornih okolij učeče se organizacije. Drugi element zahteva aktivizacijo povezav med vsemi člani organizacije in prek timske organizacijske strukture vzpostavlja celovit sistem pobud vseh zaposlenih za razvoj učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 158). Namesto da nadrejeni uporabljajo informacije za nadzor nad zaposlenimi, je najpomembnejša naloga menedžerja najti pot do odprte komunikacije, da lahko ideje stečejo v vseh smereh (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 75).

### **1.2.1 Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu**

Osnovna enota današnje organizacije je tim, v prihodnosti pa bo njegova vloga še večja. Delovne aktivnosti so organizirane okrog delovnih timov. V učečih se organizacijah ni več vertikalne strukture. Timska organizacijska struktura pa ima prednosti in slabosti, ki jih prikazuje Tabela 1.

---

<sup>1</sup> Prožno-vitko razmišljanje – lean thinking.

<sup>2</sup> Vitka organizacija – lean organization.

Tabela 1: Prednosti in slabosti timske organizacijske strukture

PREDNOSTI	SLABOSTI
Prevzame nekatere prednosti funkcijske strukture.	Zaradi timskega dela večja možnost neskladja interesov.
Odstranjene meje med oddelki.	Zaradi skupinskih sestankov večja poraba časa.
Lažje sklepanje kompromisov pri odločanju.	Večja poraba sredstev zaradi večje potrebe po usklajevanju.
Krajši odzivni časi in hitrejše odločanje.	Nenačrtovana decentralizacija.
Večja zavzetost za delo in participacija članov.	
Krajši administrativni postopki.	

Vir: Dimovski et al., 2005

Uveljavlja se virtualno podjetništvo, ki temelji na **virtualnih timih**. Nemoteno komuniciranje članov tima omogoča internetna tehnologija. Tako lahko vsi sodelujejo pri projektu. Kayworth in Leidner (1999) med **kritičnimi dejavniki za uspeh učinkovitih globalnih virtualnih timov** naštejeta komunikacijo, kulturo, tehnologijo ter načrtno menedžerstvo in proces vodenja.

### 1.2.2 Oblikovanje iniciativ

Inovacijska dejavnost ima kot osrednja organizacijska filozofija uresničevanja učeče se organizacije (z neprestanim dajanjem drobnih predlogov, predlaganjem inovacij ter delavnic učenja in razvoja) pomembno vlogo. V podjetju lahko inovacijsko dejavnost delimo na *inovacijske dejavnosti v razvojno usmerjenih oddelkih* (inovatorji, ki so v podjetju zaposleni zato, da ustvarjajo novosti) ter na *neprofesionalne inovacijske dejavnosti*, v katere so vključeni vsi zaposleni (večinoma drobni koristni predlogi, ki ne pripomorejo k skokovitem napredku podjetja, vendar lahko vplivajo na konkurenčnost in poslovno uspešnost podjetja).

Učeča se organizacija izoblikuje lastno organizacijsko identiteto zato, da se si vsi njeni člani zavestno prizadevajo razvijati prevladujoče miselne vzorce, kar vodi do harmonije. Organizacijska identiteta nastaja v nenehni harmonični interakciji članov, ki prek svojih vedenjskih in miselnih vzorcev posebljajo modrost oz. razumnost – najvišje razvito obliko učenja. (Dimovski et al., 2005, str.174)

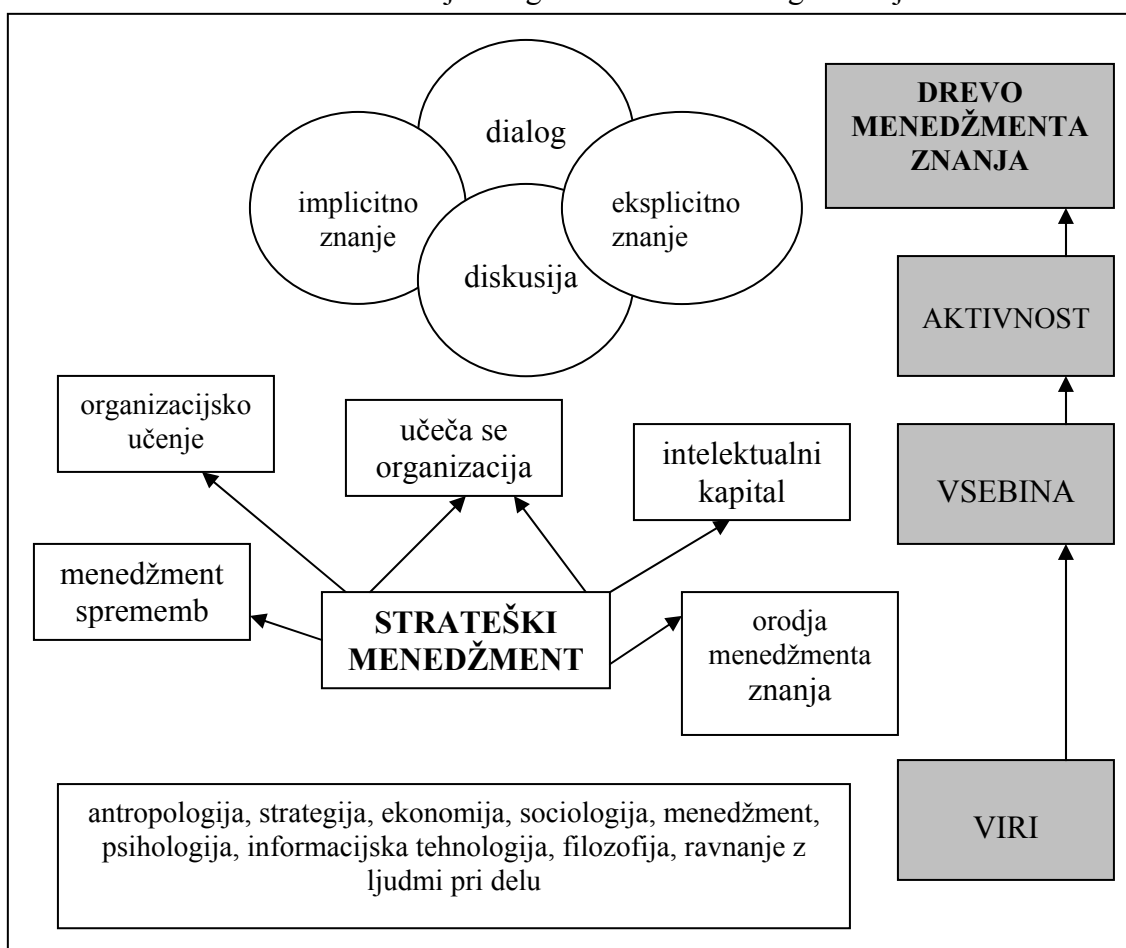
### 1.2.3 Izgradnja drevesa menedžerstva znanja v učeči se organizaciji

**Struktura menedžerstva znanja** je naslednji gradnik učeče se organizacije. Jashapara (2004) je celovito povezal disciplino menedžerstva znanja kot osrednjo vejo gradnje učeče se

organizacije. Gradi jo na obsežnem viru znanstvenih ved od antropologije, sociologije, psihologije, filozofije, ekonomije do informacijske tehnologije in drugih. Drevo discipline znanja prikazujem na Sliki 4.

Odnos med disciplino menedžerstva znanja in učečo se organizacijo lahko določimo kot razmerje med podpornimi okolji (statični del – struktura) in modelom učeče se organizacije (dinamični del – proces in struktura). Menedžerstvo znanja omogoča prenašanje znanj, kar je sestavni del procesa menedžerstva v vseh temeljnih funkcijah učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 176).

Slika 4: Drevo menedžerstva znanja kot gradnika učeče se organizacije



Vir: Jashapara, 2004

## 1.2.4 Vloga in analiza socialnih mrež kot podpornega okolja za udejanjanje učeče se organizacije

**Analiza socialnih mrež** se ukvarja s kartiranjem ter merjenjem odnosov in tokov med posamezniki, skupinami posameznikov, organizacijami, računalniki in drugimi entitetami, ki obdelujejo informacije ali znanje (Krebs, 2004). Analiza socialnih mrež omogoča vizualno in matematično analizo medsebojnih odnosov. Pogosto jo uporabljajo pri menedžerskem svetovanju, ko svetovalci ob strankini pomoči opravijo analizo organizacijske mreže (Dimovski et al., 2005, str. 177).

## 1.2.5 Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti

Organizacijsko znanje je zbrano v zakladnici menedžerskih znanj in sposobnosti. Menedžerstvo ima v podjetju dve vlogi: poslovedi vire znanj in je hkrati vir tudi sam, saj ima ustrezna znanja in sposobnosti.

Razlikujemo **tacitna** in **eksplicitna** znanja. Tacitno je vezano na čute, sposobnosti, govorico telesa, zaznavanje posameznika, fizične izkušnje, ocene »skozi prste« in intuicijo. Zato ga zelo težko razložimo drugim. Eksplicitno znanje je napisano na papir, formulirano v stavkih in skicah. Treba je prepoznati njegovo vrednost in ugotoviti, kako jo uporabiti. To je glavni izziv v podjetju, ki ustvarja znanje. Le-to zahteva obsežne pogovore in dobra osebna razmerja. (Von Krogh et al., 2000, str. 6)

Ločimo tudi **organizacijska** in **proizvodna** znanja. Ti veji znanj v podjetju ne smeta konkurirati, temveč se morata dopolnjevati.

**Zakladnica znanja** zajema znanja vrhnjega, srednjega ter prvolinijskega menedžerstva; vsebuje naslednje domene znanj: strateško, organizacijsko, tehnično in funkcijsko.

**Zemljevid znanja** je vizualni prikaz organizacijskega znanja in odnosov med zaposlenimi v organizaciji. Omogoča učinkovito komunikacijo in spoznavanje organizacijskega znanja na različnih ravneh. (Hribernik, 2004, str. 6)

## 1.2.6 Zagotovitev podpore informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT)

Slovenska raziskava (Škerlavaj, 2003) je pokazala, da podjetja, ki več vlagajo v IKT in jih bolje izrabljajo, tudi bolj sistematično ravnajo z znanjem, posledica pa so boljši finančni in nefinančni rezultati poslovanja.

Učeča se organizacija lahko uporablja naslednje informacijsko-komunikacijske tehnologije ali sisteme za podporo menedžerjem:

- sistemi za podporo odločanju,

- izvršilni informacijski sistemi,
- programska oprema za skupinsko delo in
- inteligentni sistemi (nevronske mreže, ekspertni sistemi – ES).

Pri znotrajorganizacijskih informacijskih sistemih je velik poudarek na pretakanju informacij v organizaciji (uporabi intraneta in omrežja znotraj organizacije), pri medorganizacijskih informacijskih sistemih pa nastopi komuniciranje z okoljem (pomembno vlogo imajo ekstranet in medorganizacijski informacijski sistemi). Idealen medij za globalno poizvedovanje pa je internet.

### **1.3 TRETJI ELEMENT: OBLIKOVANJE CELOVITE STRATEGIJE IN IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH CILJEV**

#### **1.3.1 Redefiniranje funkcij procesa menedžerstva v učeči se organizaciji**

Tempo današnjega časa je postal tako hiter, da mu samostojna podjetja le težko sledijo. Okolje, v katerem podjetja poslujejo, postaja čedalje bolj kompleksno in dinamično. To zahteva nenehno zmanjševanje stroškov zaradi konkurenčnosti in prilagajanje novim razmeram na trgu. Podjetja se zato povezujejo v strateške koalicije in virtualne organizacije.

**Virtualno ali elektronsko poslovanje** je sodobni menedžerski koncept, ki ga omogoča svetovno omrežje, internet (Dimovski et al., 2005, str. 197). Holsapple in Singh (2000) sta sestavila celovito definicijo pojma, v kateri sta upoštevala tudi pomen sodobne ekonomije znanja. Glavni potencial virtualne organizacije je viden v učinkovitejšem usklajevanju aktivnosti, zniževanju stroškov, višji odgovornosti, zmožnosti konkuriranja s časom in posredovanjem informacij, kar vodi do najboljšega poznavanja kupcev, izdelkov in trga. Le take organizacije bodo lahko uspešno kljubovale vse večjim zahtevam na globalnem trgu.

#### **1.3.2 Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov**

Cilj je želeni rezultat, ki ga organizacija skuša doseči (Dimovski et al., 2005, str. 200) Mora biti vnaprej podan, da je načrtovanje sploh mogoče. Za organizacijo podjetja je pomembno povezati individualne s temeljnim ciljem podjetja.

Ločiti je treba **poslanstvo** in **vizijo**. Na vrhu hierarhije ciljev je poslanstvo. To je vzrok, da organizacija sploh obstaja. Pri opredelitvi poslanstva se odgovori na vprašanja, katero je osnovno poslovno področje organizacije, kako obsežna je poslovna dejavnost, kje podjetje vidi konkurenčno areno, kakšne odnose namerava razvijati z zaposlenimi, kateri so njeni

temeljni smotri in vrednote, za katere si bo prizadevalo. Poslanstvo je kratko in eksplicitno. Vizija je opis poslovne dejavnosti organizacije, organizacijske kulture in tehnologije.

### **1.3.3 Proces načrtovanja v učeči se organizaciji**

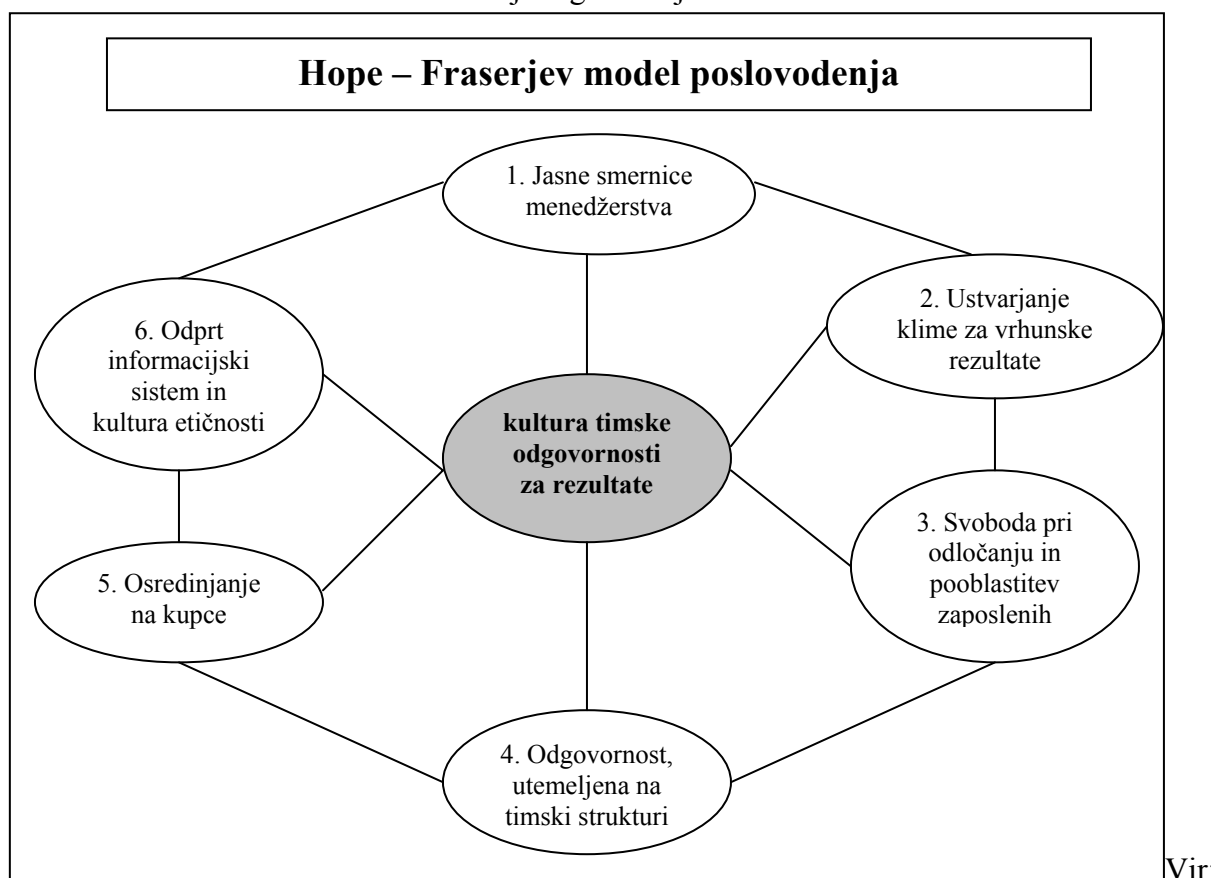
*Tradicionalno* je bilo načrtovanje v podjetjih izključno v rokah vodilnih menedžerjev, svetovalnih podjetij ali centralnih oddelkov za načrtovanje. V *učeči se organizaciji* so centralni načrtovalni oddelki opuščeni, načrti se ne sestavljajo več ločeno od osebja. Pri načrtovanju sodelujejo zaposleni na vseh ravneh podjetja. Tako se zaposlene spodbuja k stalnemu izobraževanju in rasti, tako se s tem povečuje sposobnost organizacije. S srednjeročnim načrtovanjem (namesto dolgoročnega) se zagotovi učinkovito odzivanje na priložnosti in nevarnosti iz dinamičnega okolja, v katerem deluje učeča se organizacija.

### **1.3.4 Načela radikalne decentralizacije poslovanja**

Bistvo modela radikalne decentralizacije organizacije – alternativnega modela posloводства je v pooblastitvi nižjega menedžerstva pri sprejemanju odločitev in prevzemanju odgovornosti. Osrednji dejavniki alternativnega modela posloводства so prikazani na Sliki 5.



Slika 5: Model radikalne decentralizacije organizacije



Hope, Fraser, 2003, str. 144.

Prvi pogoj za uspešno implementacijo načel decentralizacije organizacije so naklonjenost, razumevanje in podpora vrhnjega menedžerstva.

### 1.3.5 Oblikovanje celovite poslovne in funkcijske strategije

Strategija je načrt igre, katerega izdelava vodstvo, in je namenjena uvrščanju podjetja v izbrani člen trga, uspehu pri tekmovanju s konkurenti, zadovoljevanju kupcev in doseganju dobrih poslovnih rezultatov. Sestavlja jo mnogo potez in poslovnih pristopov pri vodenju podjetja (Dimovski et al., 2005, str. 218). Podjetje se mora za strategijo odločiti samo, pri čemer upošteva položaj panoge, svoje cilje, priložnosti, sposobnosti in vire.

Strateški menedžerji o strategiji v učeči se organizaciji ponavadi razmišljajo na treh ravneh (Pučko, 2003, str. 171):

- Na ravni organizacije kot celote – govorimo o **korporacijski ali celoviti strategiji**. Ukvarjajo se z namenom in obsegom podjetja: določijo, na katerih poslovnih področjih bo podjetje delovalo in v kolikšnem obsegu.

- Na ravni strateške poslovne enote (dejavnosti) govorimo o **poslovni strategiji**. Njeno bistvo je opredeliti poti do konkurenčnih prednosti podjetja. Osredotočijo se na to, kako naj podjetje ali posamezna enota tekmuje v panogi.
- Na ravni poslovnih funkcij se opredeli **funkcijske strategije**. Vezane so na funkcijska področja (finance, raziskave in razvoj, proizvodnjo, trženje, nabavo in kadre). Usmerjene so v učinkovito izrabo sredstev.

### 1.3.6 Ustvarjanje učeče se organizacije med organizacijskimi procesi učenja

Prav tako kot posameznik tudi organizacija pridobiva informacije iz različnih virov.

Tabela 2: Organizacija se uči – Garvinove prakse aktivnega učenja organizacije

<b>Garvinove prakse aktivnega učenja organizacije</b>	<b>Časovna usmerjenost tehnike učenja</b>	<b>Primer tehnike učenja</b>
<b>Obveščенost</b>	Zbiranje obvestil je usmerjeno v sedanjost in zagotavlja, da organizacija spremlja informacije, ki so trenutno na voljo.	1. zbiranje obvestil 2. iskanje 3. poizvedovanje 4. opazovanje
<b>Izkušnje</b>	Izkustveno učenje je usmerjeno v preteklost in zagotavlja, da se organizacija uči iz aktivnosti, ki so se že zgodile.	5. krivulja učenja 6. krivulja izkušenj 7. pogled nazaj in ocenjevanje 8. izkustveno učenje
<b>Eksperimentiranje</b>	Eksperimentiranje je usmerjeno v prihodnost in zagotavlja, da organizacija gleda naprej in preizkuša nove vzorce ali teorije.	9. raziskovalni eksperiment 10. eksperiment za preverjanje hipotez

Vir: Garvin, 2000

Nekaterih znanj ne moremo pridobiti z branjem ali pogovarjanjem, temveč zgolj z lastno udeležbo v določenih dejanjih – z **izkušnjami**. Iz njih se učimo na dva načina: s ponavljanjem in izpostavljenostjo. **Eksperimenti** so premišljeno oblikovane aktivnosti, namenjene pridobivanju znanja s sistematičnimi poskusi in primerjavo. Menedžerji se zanje odločijo, ker v določenih okoliščinah drugi pristopi k učenju niso uporabni.

### **1.3.7 Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije**

Taktično ali letno načrtovanje je takšno (Pučko, 1996, str. 333), s katerim uresničujemo postavljene strateške cilje in strategije ter ob danih tržnih in proizvodnih omejitvah določimo tisti proizvodni program in vložke v proces, da bo poslovanje čim bolj uspešno. Glede na stabilnost okolja, v katerem deluje organizacija, se oblikujejo ustrezni strateški cilji s poudarkom na učenju, hitrosti, fleksibilnosti, inovativnosti in pooblastitvi zaposlenih. Novi strukturni pristopi tudi narekujejo, da je treba oblikovati organizacijo okrog njenih osrednjih sposobnosti. Temeljne so sposobnosti skupinskega načina razmišljanja, organizacije pritegniti zaposlene, nenehna prilagajanja in hitrega učenja.

## **1.4 ČETRTI ELEMENT: PROCES VODENJA PRI OBLIKOVANJU KLIME ZA ŠIRJENJE ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA**

Ta element preusmerja pozornost od organizacije k posameznikom, zato v tem delu pregledamo izzive, s katerimi se srečujejo vodje. Ravnanje z ljudmi pri delu je najpomembnejše področje vodenja, novi izzivi se pojavljajo predvsem pri razvoju motivacijskih shem in sistemu nagrajevanja. Učeča se organizacija trajen konkurenčni položaj na dinamičnem trgu lahko doseže z znanjem, zato si skuša ustvariti celovit sistem za njegovo poslovanje (Dimovski et al., 2005, str. 231).

### **1.4.1 Vzpostavitev participativnega načina vodenja**

Participativni način vodenja omogoča, da vsi posamezniki zelo hitro začnejo delovati v smeri udejanjanja učeče se organizacije. Menedžerstvo preide od samozadostnega, zaprtega, vodenja k variabilnemu, odprtemu, menedžerskemu načinu, ki upošteva potrebe posameznih zaposlenih v različnih okoliščinah, povezanih z udejanjanjem učeče se organizacije.

Vodje v učečih se organizacijah imajo tri pomembne naloge:

1. **Ustvarjanje skupne vizije.** Vizija prikazuje želeno sliko organizacije v prihodnosti.
2. **Oblikovanje organizacijske strukture.** Take, ki podpira učečo se organizacijo in izkorišča prednosti horizontalnih odnosov, vključno s timi in delovnimi skupinami.
3. **“Uslužno” vodenje.** To je vodenje, v katerem imajo pomembno vlogo participacija, delitev moči, spodbujanje občutka samozavesti, ustvarjalnosti in pripadnosti ter naravni impulz učiti se.

### **1.4.2 Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež**

V podjetju poteka komuniciranje po formalnih in neformalnih kanalih. Formalno poteka na podlagi določenih formalnih razmer in procesov ter po hierarhiji organizacije. Neformalno komuniciranje se pojavlja nenačrtovano, zanj so vzroki radovednost, medsebojna privlačnost in socialna interakcija. Še tako popoln formalni sistem komuniciranja neformalnega ne more izpodriniti v celoti, še posebno njegove družbene funkcije ne (Berlogar, 1999, str. 122).

Neformalne komunikacije se odvijajo v majhnih (neformalnih) skupinah, kjer tvorijo nekaj značilnih tipov komunikacijskih mrež: veriga, krog, kolo, vsi z vsemi (Kavčič, 1998, str. 10). V mnogih organizacijah uporabljajo ti dve vrsti neformalnega komuniciranja: menedžerstvo s hojo naokrog in grozd (Dimovski et al., 2005, str. 243).

Komunikacija v organizaciji ponavadi poteka v treh smereh: navzgor, navzdol in horizontalno. Slednja je zlasti pomembna v učečih se organizacijah, kjer timi nenehno rešujejo probleme in iščejo nove načine za opravljanje svojih nalog.

### **1.4.3 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji**

Človeški kapital je glavna konkurenčna prednost učeče se organizacije. Cilj ravnanja s človeškimi viri je pritegniti posameznike, ki kažejo znake, da bi lahko postali vredni, produktivni in zadovoljni zaposleni. Dejstvo je, da v učečih se organizacijah potreba po učenju in razvoju ni zgolj stvar posameznikov, temveč se gradi splošna kultura učenja in možnost za vseživljenjsko učenje.

Participativnemu načinu vodenja morajo učeča se podjetja prilagoditi tudi zaposlitvene odnose, ki ne morejo biti zgolj transakcijski po načelu menjave med delodajalci in delojemalci (Zupan, 2001). Graditi je treba odnose, ki temeljijo na dolgoročni povezanosti med zaposlenimi in organizacijo, pri katerih si obe strani prizadevata za povečanje trenutnih in prihodnjih koristi, poleg tega pa si delita odnose in bremena. Take zaposlitve se ves čas dograjujejo, vanje pa se vključujejo številne ekonomske (plača, ugodnosti) in tudi psihološke sestavine (podpora zaposlenim, upoštevanje njihovih želja, spoštovanje dosežkov).

### **1.4.4 Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja**

Na produktivnost vpliva tudi motivacija, zato je ena od menedžerjevih nalog, da z motivacijskimi tehnikami vpliva na zaposlene. Razvitih je veliko motivacijskih teorij, najbolj znana je Maslowova teorija motivacije. Govori o tem, da ljudi motivirajo potrebe. Slednje je razvrstil v piramido od osnovnih fizioloških do potreb po samouresničitvi, ki so na vrhu. Naloga menedžerjev je, da presodijo, kje v piramidi se delavec nahaja in kaj ga v danem trenutku motivira.

Najnovejši trend v motiviranju je prenos moči ali pooblastitve – moč ali pristojnosti delegiramo podrejenim v organizaciji. S tem se njihova motivacija za izpolnitev nalog in učinkovitost povečata. Dejstvo je, da bolj zadovoljni in motivirani delavci delajo bolje in so bolj predani delu, kar pomeni, da je njihovo delo odgovorno in so pri njem uspešnejši.

#### **1.4.5 Tehnike stalnega izobraževanja in učenja**

V učeči se organizaciji imajo vodje zelo pomembno vlogo, saj morajo z različnimi tehnikami vodenja in neprestanega izobraževanja v organizaciji motivirati zaposlene. Takšne tehnike delimo v pet faz. (Garvin, 2000, str. 256) To so: poučevanje in učenje, ustvarjanje priložnosti za učenje, oblikovanje ozračja učenja, vodenje diskusije in prehajanje od organizacijskega k individualnemu učenju. Zaposleni morajo vodjem ne le slediti, temveč morajo verjeti v njihovo vizijo.

V svetu sta razvita dva načina vodenja: karizmatično in transformacijsko. Prvo temelji na karizmi menedžerja, ki ima sposobnost motivirati zaposlene. To počne kljub osebnim žrtvam in oviram, obenem dobi v očeh zaposlenih podobo večnega zmagovalca. Transformacijsko vodenje je podobno karizmatičnemu, vendar se pri vodenju naslanja bolj na neoprijemljive vrednote. Mednje uvrščamo vrednote, kot so: vizija, gradnja dobrih odnosov in iskanje skupnih točk za vključitev zaposlenih v proces sprememb.

#### **1.4.6 Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti**

Organizacijska kultura, ki temelji na zaupanju in odprtosti, je tretji najpomembnejši dejavnik pri zagotavljanju širjenja znanja v učeči se organizaciji. Ta vpliva na vedenje ljudi, obenem med njimi opredeljuje razmerja in določa, od koga se kaj pričakuje ter kako se je treba v dani situaciji odzvati.

Treba pa se je zavedati, da se kulture in miselnosti ne da spreminjati čez noč, včasih so za to potrebne cele generacije. Za učečo se organizacijo je ključno udejanjanje kulture zaupanja in odprtosti ter s tem omogočanje razvijanja in širjenja znanja v organizacijah. Za organizacije je najpomembnejše vzgojiti in obdržati inovativnega posameznika in ga predvsem znati koristno uporabiti.

#### **1.4.7 Vzpostavitev celovitega sistema poslovedenja znanja**

Menedžerstvo znanja je nov način razmišljanja o organiziranju in izmenjavanju organizacijskih intelektualnih in ustvarjalnih virov. Pomeni sistematično iskanje, organiziranje

in zagotavljanje intelektualnega kapitala podjetja ter kulturo nenehnega učenja in izmenjavanja znanja. (Dimovski et al., 2005, str. 268)

Podatki, ki so zbrani v neko določeno celoto in imajo za uporabnika določeno vrednost, pomenijo informacijo. Ko je informacija umeščena v smiseln kontekst, predstavlja znanje. Knjige vsebujejo informacije, ki postanejo znanje šele takrat, ko jih človek absorbira in uporabi. Menedžerji za zbiranje in širjenje znanja uporabljajo različne mehanizme, zlasti pa skladiščenje podatkov, kodiranje znanja in elektronske knjižnice. Temeljni namen teh mehanizmov je omogočiti ljudem, da lahko izkoriščajo obstoječe znanje v organizaciji ter ga uporabijo pri svojem delu in pri pridobivanju novega znanja.

## **1.5 PETI ELEMENT: OBLIKOVANJE IN IMPLEMENTACIJA UČEČE SE ORGANIZACIJE**

Oblikovanje in implementacija sta jedro modela FUTURE-O<sup>®</sup>. Za izboljšanje poslovnih rezultatov je nujna uresničitev modela v praksi. Organizacije za to uporabljajo različna orodja, najpogosteje pooblastitev zaposlenih in participativno vodenje, odprte komunikacije za pretok informacij in znanj, organizacijsko kulturo odprtosti, zaupanja in sodelovanja, skupno vizijo, prakse osebnega mojstrstva, timsko učenje, oblikovanje mentalnih modelov,... (Dimovski et al., 2005, str. 274)

### **1.5.1 Participativna strategija in vodenje**

Nathaniel Branden je sestavil **model sedmih R-jev** za učinkovito vodenje:

1. *Spoštovanje*<sup>3</sup>: vodja mora zaposlene spoštovati, le-to mora biti pristno in dosledno. Pokaže ga z aktivnim poslušanjem, spodbujanjem novih idej, povratnimi informacijami in implementacijo idej v praksi.
2. *Odgovornost*<sup>4</sup>: vodja zaposlenim izkazuje zaupanje z dodeljevanjem odgovornosti.
3. *Sprejemanje tveganja*<sup>5</sup>: organizacija prihodnosti spodbuja tveganje in dopušča napake, saj se iz njih uči.
4. *Nagrade in priznanja*<sup>6</sup>: so najučinkovitejši način za motiviranje zaposlenih.
5. *Odnosi*<sup>7</sup>: Branden poudarja, da dobri medčloveški odnosi krepijo skupno samozavest, kar povečuje motivacijo in oblikuje ustrezno organizacijsko kulturo.

---

<sup>3</sup> Spoštovanje – respect

<sup>4</sup> Odgovornost – responsibility

<sup>5</sup> Sprejemanje tveganja – risk taking

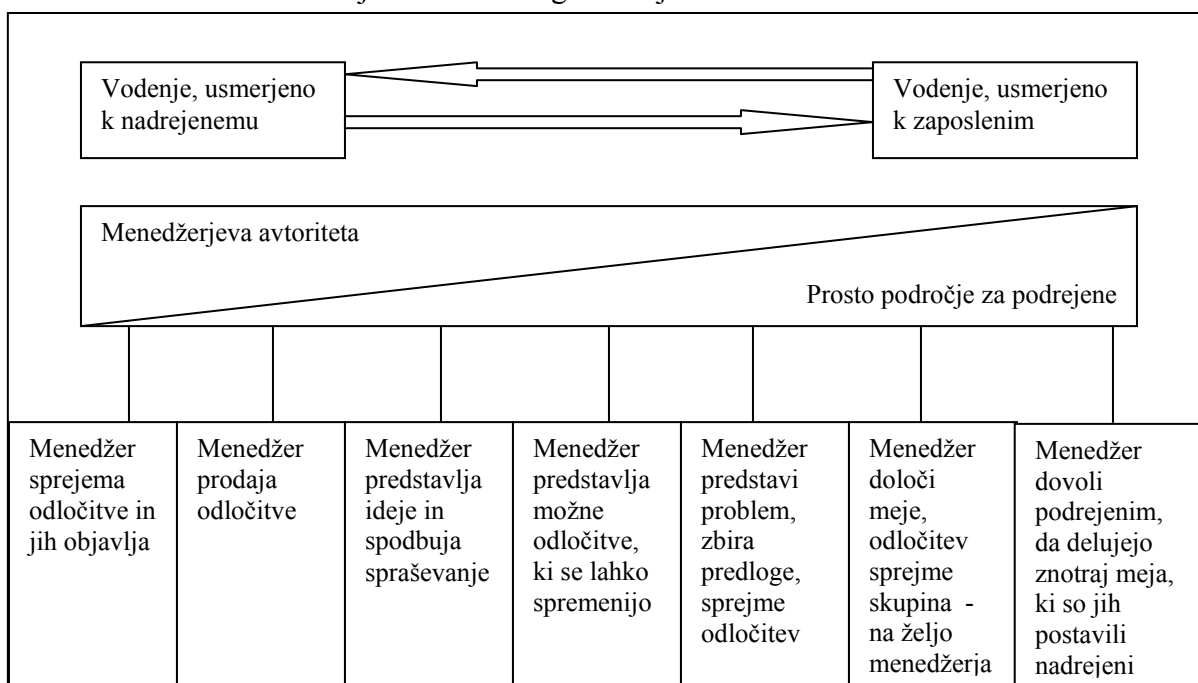
<sup>6</sup> Nagrade in priznanja – rewards and recognition

<sup>7</sup> Odnosi – relationship

6. *Zgled*<sup>8</sup>: vrhnje menedžerstvo je s svojim vedenjem zgled zaposlenim.
7. *Ponovni začetek*<sup>9</sup>: kultura stalnega učenja, treninga in povratnih informacij spodbuja rast in razvoj organizacije ter krepi njeno skupno samozavest.

Pri participativnemu načinu vodenja daje vodja svojim podrejenim veliko svobode pri vsakodnevni nalogah, postavljanju lastnih ciljev in sprejemanju odločitev. Poleg tega vodje, ki jih zaznamuje participativni način, probleme delijo s podrejenimi in skupaj iščejo rešitve. Tako vodenje je torej usmerjeno k zaposlenim, nasprotno od tipa vodenja, ki je usmerjeno k nadrejenemu. Vmes je še mnogo načinov vodenja, skupek vseh možnih stanj med obema mejnima je prikazan na Sliki 6. Vodja učečega se podjetja je na skrajni desni strani.

Slika 6: Kontinuiteta vodenja v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 279.

### 1.5.2 Opolnomočenje zaposlenih

Opolnomočenje sprošča zmožnosti in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje in učenje, hkrati pa jim daje dovolj svobode, da sprejemajo odločitve glede na svoje znanje in izkušnje. Prav zato je opolnomočenje bistvenega pomena za učeče se organizacije.

<sup>8</sup> Zgled – role modeling

<sup>9</sup> Ponovni začetek – renewal

Opolnomočenje pomeni, da zaposleni pridobijo štiri skupine elementov, ki jim omogočajo svobodnejše ukrepanje pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog:

1. **informacije** – zaposleni prejmejo informacije o uspešnosti podjetja, dostop imajo do vseh računovodskih in drugih informacij, vključno s plačami vrhnjega menedžerstva;
2. **znanje** – zaposleni imajo na voljo znanje in veščine za doseg ciljev organizacije. Usposabljanje jim pomaga, da se uspešneje odločajo in podpirajo druge;
3. **moč** – zaposleni imajo moč samostojnega odločanja;
4. **nagrada** – zaposleni so nagrajeni glede na uspešnost celotnega podjetja (dva načina: udeležba pri dobičku ali lastništvo delnic).

Kontinuiteta opolnomočenja se razteza od situacije, ko prvolinijski delavci nimajo diskrecijske pravice odločanja, vse do popolnega opolnomočenja, s katerim zaposleni dejavno sodelujejo pri določanju organizacijske strategije in so popolno odgovorni.

### **1.5.3 Zagotovitev odprtih komunikacij ter pretoka informacij in znanj**

Učeča se organizacija mora zagotavljati odprte komunikacije, ki omogočajo pretok informacij in znanj. Komunikacije, ki presegajo meje med timi, funkcijami, poslovnimi ali produktnimi in geografskimi enotami, so ključni element oblikovanja učeče se organizacije.

Menedžer v učeči se organizaciji lahko uporablja *metode za spodbujanje medfunkcijske komunikacije* (Dimovski et al., 2005, str. 287):

- funkcija za vzpostavljanje zveze,
- timi za reševanje problemov ključnih strank,
- prenos osebja,
- redni sestanki,
- medfunkcijski timi in
- posebna inovatorska mreža.

Na uspešnost izvedbe projektov vplivata tudi dolžina komunikacijskih povezav in hitrost pretoka informacij po njih; daljše so poti komunikacij, počasnejši je pretok informacij in posledično je počasnejše tudi napredovanje projekta.

### **1.5.4 Narava virtualnega timskega dela učeče se organizacije**

Timsko delo v učeči se organizaciji poteka prek dveh razsežnosti vodenja: projektne delo in virtualne podpore timskega dela.



**Projekt** lahko označimo kot sklenjeno celoto med seboj povezanih aktivnosti, ki imajo svoj namen in cilj (Šušteršič, 2000). Le-ta je izvedba vsebine projekta v najkrajšem možnem času, z ustrezno kakovostjo in čim nižjimi stroški. Projekt je končna naloga, ki mora biti opravljena.

**Menedžerstvo virtualnih timov** je posebno poglavje pri procesu menedžerstva učečih se organizacij (Peršič, 2003). Virtualna organiziranost omogoča organizaciji ali individualnemu jedru zbrati vse različne dela, ki jih potrebuje, hkrati pa omogoča razpustitev celotnega sistema, ko ni več potreben. Take organizacijske oblike kažejo veliko prožnosti na globalnih trgih, saj se povečujejo konkurenčne prednosti tako organiziranega podjetja.

Značilnosti virtualne organizacije so:

- usmerjenost k porabniku in prilagajanje njemu,
- mreža neodvisnih organizacij,
- geografska razpršenost,
- usmerjenost k sposobnostim jedra virtualne organizacije,
- zanašanje na inovacije,
- usmerjenost k timske delu in
- delno prekrivanje nalog.

Za uspeh virtualnega tima je potreben uspešen in učinkovit vodja. Lastnosti uspešnega vodje so opisane v Tabeli 3.

Tabela 3: Lastnosti uspešnega vodje virtualnega tima

<i>Lastnost</i>	<i>Opis</i>
<b>Komunikacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zagotavlja stalni povratni učinek</li> <li>• ustvarja jasno, podrobno sliko o nalogah</li> <li>• zagotavlja pravilno in točno komunikacijo</li> </ul>
<b>Razumevanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• upošteva mnenja in predloge članov</li> <li>• izkazuje osebno zanimanje za člane</li> <li>• razumevajoče skuša usklajevati čas vseh članov</li> <li>• izraža skrb in razumevanje za težave članov</li> </ul>
<b>Jasnost vloge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ni oddaljeni diktator, ampak ima vlogo svetovalca</li> <li>• jasno določi odgovornosti vseh članov</li> <li>• zna uveljavljati avtoriteto, da zagotovi izvedbo nalog</li> </ul>
<b>Vedenje vodje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samozavestno, jasno vedenje, ne zatiralno ali ukazovalno</li> <li>• nespremenjeno se vede tudi po projektu</li> <li>• sposoben se je spustiti na raven članov</li> </ul>

Vir: Penger, 2002

### **1.5.5 Prilagodljiva organizacijska kultura**

Kultura učeče se organizacije poudarja odprtost, brezmejnost, enakost, nenehne izboljšave in tveganje (Dimovski et al., 2005, str. 304). Njene vrednote in vedenjski vzorci spodbujajo zdravo prilagajanje na spreminjajoče se zunanje okolje. V prilagodljivih kulturah se menedžerji posvečajo kupcem in zaposlenim ter pozorno spremljajo notranje procese in procedure.

### **1.5.6 Skupna vizija**

Menedžer učečega se podjetja mora poleg opredelitve vizije in poslanstva ustvarjati tudi skupno vizijo – želeno sliko organizacije v prihodnosti. Pomembno je, da jo zaposleni poznajo, razumejo in podpirajo ter so jo s skupnimi močmi sposobni uresničiti. Učeče se organizacije veliko pozornosti namenjajo odprti komunikaciji, ki omogoči, da postane vizija vsem jasna, hkrati pa se širi tudi navdušenje za njeno uresničevanje.

### **1.5.7 Razvoj praks osebnega mojstrstva**

Osebno mojstrstvo je ena od tehnik učenja. Pomeni skupek praks, ki podpirajo ljudi in njihove sanje. Učenje z razvojem osebnega mojstrstva se začne z gorečnostjo in radovednostjo posameznika, z oceno, kje smo in kam želimo priti. Osebno mojstrstvo presega znanja in veščine, vključuje duhovno rast in osebno odličnost.

### **1.5.8 Oblikovanje mentalnih modelov**

Mentalni modeli so globoko zasidrane predpostavke, vrednote, prepričanja in norme, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Mentalni modeli posameznike povezujejo v obstoječ in podoben način razmišljanja (mišljenja) ter reševanja problemov. Mentalni modeli so ponavadi skriti, tacitni, in kot taki pogosto nepreverjeni.

### **1.5.9 Proces timskega učenja**

Timsko učenje je učenje posameznikov, ki so vključeni v timsko delo. Podlaga zanj ni soglasje temveč povezava. Učenje je spreminjanje obnašanj in izhaja iz izkušenj. Slednje pa lahko dobimo z opazovanjem drugih, branjem, poslušanjem virov informacij ali iz lastnih izkušenj.

### **1.5.10 Sistemsko mišljenje**

Sistemsko mišljenje omogoča drugačen pogled na cilje in probleme. Ne gledamo jih več kot osamljene dogodke, temveč kot dele večje strukture – sistema. Posamezne situacije pogosto

vidimo kot splet nepovezanih dogodkov. Prav s pomočjo systemskega mišljenja v teh dogodkih najdemo vzorce in povezave.

Poznamo štiri faze systemskega mišljenja – ledena gora (Dimovski et al., 2005, str. 310):

1. **dogodki**: kaj se je pravkar zgodilo (vrh ledene gore, ki gleda iz morja),
2. **trendi in vzorci**: kaj se dogaja, ali se je podobno dogajalo v preteklosti (del ledene gore, ki je skrit pod gladino),
3. **sistemske strukture**: katere sile so vplivale na te dogodke, trende oz. vzorce,
4. **mentalni modeli**: ali tudi naše mišljenje dopušča oz. povzroča, da se situacije ponavljajo.

Menedžerji se na dogodke ustrezno odzivajo, če vidijo tudi ledeno goro, ki je pod gladino. Systemsko mišljenje pomeni, da menedžerji učečega se podjetja razmišljajo dolgoročno in pri tem upoštevajo organizacijo kot celoto.

### **1.5.11 Procesni (horizontalni) organizacijski ustroj**

Značilnost procesnega organizacijskega ustroja je v preprosti obliki organizacije z malo birokracije, ki se lahko prilagaja, ter prožnih kadrih na ključnih delovnih mestih. S tem se dosega visoka raven horizontalne komunikacije in sodelovanja. Finančni in nefinančni kazalci uspešnosti poslovanja poleg opolnomočenja zaposlenih pomenijo drugačen pogled, kot ga imamo na organizacijo s tradicionalističnim ustrojem.

### **1.5.12 Izgradnja celovitega informacijskega sistema (ERP)**

Hitra, učinkovita in zanesljiva informacijska podpora odločanja je odločilen dejavnik, ki omogoča menedžerjem sprejemanje pravih odločitev (Daft, 2001, str. 240). Eden najbolj aktualnih trendov v zadnjih letih je sistem za podporo poslovanju (ERP). Tovrstni sistemi obdelujejo in shranjujejo informacije o celotnem podjetju, vključno z identifikacijo potreb kupcev, naročili, obliko proizvoda, proizvodnjo, nabavo, zalogo, distribucijo, človeškimi viri, prejemi in napovedmi prihodnjega povpraševanja.

## **1.6 ŠESTI ELEMENT: SPREMLJANJE PROCESA REORGANIZACIJE IN VREDNOTENJE DOSEŽKOV**

Kontrola je nujen sestavni del procesa menedžerstva. Z njo izvemo, kam so nas določene akcije pripeljale. Ugotavljamo in nadgrajujemo osrednje konkurenčne sposobnosti podjetja,

primerjamo se z najboljšimi, cilj udejanjanja učeče se organizacije pa mora biti seveda povečanje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja nasploh.

### **1.6.1 Koncept decentralizirane kontrole**

Od stroge, hierarhične, kontrole se učeče se organizacije odmikajo k večji decentralizaciji, deljenju informacij in opolnomočenju zaposlenih. Decentralizirana kontrola se drugače od birokratske opira na kulturne vrednote, tradicijo, skupna prepričanja in zaupanje, s čimer zagotavlja, da zaposleni delujejo skladno z organizacijskimi cilji. Osnovno prepričanje menedžerjev je, da so zaposleni vredni zaupanja in pripravljeni uspešno delovati, tako pravila kot strog nadzor niso potrebni.

**Vedenjska kontrola (samokontrola zaposlenih)** – uporaba organizacijske kulture, skupnih vrednot, predanosti, tradicije in prepričanj, s ciljem, da bi zaposleni izvajali samokontrolo. Deluje samo, če so ljudje predani namenu organizacije in čutijo pripadnost.

**Uravnoveženi sistem kazalnikov (BSC)** – pristop, ki uravnoveži tradicionalne finančne kazalnike z operativnimi, ki so povezani s kritičnimi dejavniki uspeha podjetja. Menedžerji lahko uporabljajo uravnoveženi sistem kazalnikov pri postavljanju ciljev, alokaciji virov, določanju predračunskih načrtov in nagrad.

**Mednarodni standardi kakovosti** – najbolj znan ISO 9000.

**Menedžerstvo odprtih knjig** – vse finančne informacije in rezultati so na voljo vsem zaposlenim v organizaciji. Cilj menedžerstva odprtih knjig je, da bi vsak zaposleni razmišljal kot lastnik, ne več kot najeta delovna sila.

### **1.6.2 Prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije pri udejanjanju polno razvite učeče se organizacije**

Seznaniti se je treba s cikli učenja v učeči se organizaciji. V tem poglavju bom ločila znanja posameznika, tima in organizacije.

**Učenje posameznika** je osnova znanja organizacije. Razvijejo ga njeni člani v lastnih procesih razmišljanja. Nekatera znanja, ki jih ima posameznik, lahko neposredno uporabi pri svojem delu. Veliko znanj posameznikov pa postane podlaga za izvedbo nekega dejanja šele, ko jih v timu delijo z drugimi – **cikel učenja posameznikov/timov**.

**Cikel timskega učenja** pomeni »vedeti kako« in »vedeti kaj«. Pomeni proces, v katerem timi uporabljajo in širijo svoje znanje. **Cikel timskega/organizacijskega učenja** je povezovalni proces med učenjem tima in organizacije.

**Cikel organizacijskega učenja** je na vrhu petih ciklov učenja. Tu posamezniki in timi, ki imajo pomembno vlogo v organizaciji (navadno vrhnje menedžerstvo, vendar ne izključno),

iščejo načine, kako povezati znanje timov v organizaciji v skladu z vizijo ciljev, ki bi jih organizacija lahko oz. jih mora uresničevati.

### **1.6.3 Merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij**

Z merjenjem internih zmožnosti organizacije in ugotavljanjem učinkov razmerij z okoljem, ki ga med drugim predstavljajo tudi dobavitelji, stranke, konkurenti, gradimo idejo učeče se organizacije. Da bi podjetje ustvarjalo čim več vrednosti, morajo biti njegove interne zmožnosti (dinamično učenje, trajnostno tekmovanje in odločanje na podlagi znanja) in eksterna razmerja (vplivno povezovanje, inteligentno ustvarjanje razmerij in pozorno nadziranje) v ravnotežju (Dimovski et al., 2005, str. 330). Takrat je podjetje na pravi poti k sicer težko merljivim, a hkrati zelo stvarnim donosom, ki jih ponuja učeča se organizacija.

### **1.6.4 Sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije**

Sodobni koncepti spremljanja uspešnosti le nadgrajujejo že obstoječa znanja in recepte za učinkovitejše in uspešnejše poslovanje.

*Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa* (koncept SAPP). Kot aktivnosti, ki sestavljajo konkretni poslovni proces, lahko razumemo vsako delovanje, ki v procesu ustvarjanja poslovnih učinkov izrablja prvine poslovnega procesa, logična zaporedja določenih aktivnosti pa sestavljajo posamezne procese (Tekavčič, 1997). Izhodiščna predpostavka koncepta je, da aktivnosti (ne poslovni učinki) porabljajo prvine poslovnega procesa v podjetju in povzročajo stroške, medtem ko so poslovni učinki le potrošniki teh aktivnosti. Primerljivo s tradicionalnim stroškovnim računovodstvom pomeni koncept SAPP dosti preglednejše in natančnejše spremljanje stroškov.

*Predračunavanje na podlagi aktivnosti*. Končni rezultat tega koncepta je predračun aktivnosti, ki je količinska predstavitev pričakovanih aktivnosti in izraža napoved menedžerstva glede obsega dela ter finančnih in nefinančnih pogojev, ki morajo biti izpolnjeni za doseganje dogovorjenih strateških ciljev ter načrtovanih sprememb za izboljšanje uspešnosti poslovanja.

*Poslovanje na temelju analize aktivnosti*. Uporaba informacij, pridobljenih s konceptom SAPP, za izboljšanje poslovanja podjetja.

*Koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka*. Koncept temelji na življenjskem ciklu poslovnih učinkov, pri čemer le-ti povzročajo podjetju različne stroške (odhodke) in prihodke. Omogoča celovit pogled na stroške v življenjski dobi poslovnega učinka in s tem celovito obvladovanje vseh stroškov.

*Koncept ciljnih stroškov.* Najpogosteje je uporabljen v razvitih industrijskih panogah, za katere so značilni kratki življenjski cikli poslovnih učinkov in pogoste spremembe modelov poslovnih učinkov.

*Teorija omejitev* – predpostavlja, da delovanje celotnega poslovnega sistema določajo njegove omejitve. Le-te so lahko tržne, v poslovnih prvinah znotraj podjetja, v poslovni politiki, pri nabavi materiala in logistične.

*Celovito obvladovanje kakovosti* (koncept TQM). Višja stopnja kakovosti poslovnega učinka vpliva na večje zadovoljstvo kupcev in hkrati omogoča višje prodajne cene, pogosto tudi nižje stroške.

Ostali koncepti so še:

- koncept »ravno ob pravem času« (JIT),
- koncept nenehnih izboljšav poslovanja,
- benchmarking in
- prenova poslovnih procesov.

### **1.6.5 Merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja**

Uravnoteženi sistem kazalnikov je model s strateško dimenzijo uspešnosti poslovanja. Cilji in kazalci v sistemu izhajajo iz vizije in strategije organizacije. Uspešnost poslovanja merijo s štirih vidikov, ki so ogrodje sistema:

- finančni (vidik lastnikov),
- notranjih poslovnih procesov,
- učenja in rasti ter
- poslovanja s strankami (vidik kupcev).

### **1.6.6 Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja**

Porter je razvil alternativni prijem za celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja – verigo vrednosti (Porter, 1980). Temeljna ideja verige vrednosti je, da podjetje analizira stroške in učinkovitost v vsaki aktivnosti ter prepozna področja, na katerih je boljše od konkurence.

Porter je izhajal iz teze, da je konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik uspešnega poslovanja, rasti in razvoja podjetja v konkurenčnem gospodarstvu. Ugotovljeno je, da internet in elektronske tehnologije nimajo enotnega vpliva na verigo vrednosti, temveč bo mogoče graditi konkurenčne prednosti prek povezav treh oblik sprememb verige vrednosti:

odstranjevanja vlog posrednikov, vzpostavljanja novih posredniških vlog ter rekonstrukcije verige vrednosti.

### **1.6.7 Primerjava z najboljšimi (Benchmarking)**

Spendolini je benchmarking opredelil kot nepretrgan, sistematičen, proces presojanja poslovnih učinkov in delovnih procesov podjetij, ki predstavljajo najboljše prakse z nenehnim izboljševanjem podjetja (Spendolini et al., 1999). Osnovni namen benchmarkinga je stalno izboljševanje oz. doseganje najboljših rezultatov. Nek proces primerjamo z enakim procesom v svetovno uspešnih podjetjih. Raven učinkovitosti opravljanja posameznih aktivnosti v tem procesu v vodilnih svetovnih podjetjih si postavimo za cilj, ki naj ga podjetje doseže, ali za normo, s katero primerjamo lastno opravljanje teh aktivnosti (Tekavčič, 1997).

Proces benchmarkinga poteka v naslednjih fazah (Šink, 2001):

1. določitev predmeta primerjave,
2. oblikovanje benchmarkinškega tima,
3. določanje benchmarkinških partnerjev,
4. vrste benchmarkinga: interni, eksterni, konkurenčni, nekonkurenčni, funkcijski in splošni,
5. zbiranje in analiza informacij ter
6. izvedba (akcija).

### **1.6.8 Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja**

Intelektualni kapital sestavljajo:

- človeški kapital – tacitno znanje v glavah posameznikov,
- strukturni kapital – organizacijski postopki poslovanja,
- relacijski kapital – znanje, zajeto v povezavah z zunanjim okoljem.

Podporni vodili za razvoj teh treh domen sta zaupanje in organizacijska kultura. Zaupanje je pomemben element znotraj- in medorganizacijskega sodelovanja. Organizacijska kultura pa je nabor prepričanj, norm in vrednot, ki se navzven kažejo kot jezik, zgodbe, simboli in vedenje članov organizacije.

## **1.7 SEDMI ELEMENT: (ZA)SIDRANJE SPREMEMB V PODJETJU IN ŠIRITEV KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJSKE ARHITEKTURE**

Poleg eksplicitnih, odkritih znanj, se v osrednjih procesih organizacije uveljavljajo tudi implicitna znanja. Vsi zaposleni se morajo prilagoditi kulturi nenehnega učenja, menedžerji pa morajo vzdrževati zmagovalni potencial. Poskrbeti je treba za trajno izmenjavo in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj.

### **1.7.1 Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije**

V podjetjih pogosto nimajo izdelanega posebnega sistema za shranjevanje na novo ustvarjenega znanja. Težave se pojavljajo predvsem pri prenosu implicitnega - neotipljivega znanja v osrednje procese organizacije in so v podjetjih stalno prisotne.

Tabela 4: Težave pri implementaciji implicitnih znanj v osrednje procese organizacije

<b>Najpogostejše težave pri prenašanju implicitnih znanj med zaposlenimi</b>
▪ Menedžerji prenašanja znanja ne spodbujajo ustrezno
▪ Individualizem zaposlenih, ljubosumnost in pomanjkanje timske orientiranosti
▪ Šibka socializacija v podjetju (ozračje in kultura)
▪ Nezaupanje med zaposlenimi
▪ Uničevalno reševanje sporov
▪ Nizka motivacija za prenašanje znanj (zaposleni ne razumejo, zakaj je smiselno)
▪ Slabo razviti sistemi za shranjevanje ustvarjenega znanja
▪ Slaba podpora informacijske tehnologije
▪ Neustrezna organizacijska struktura
▪ Neustrezna arhitektura (prostori niso primerni za timsko delo)

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 351.

Menedžer učeče se organizacije zagotavlja prenos implicitnega znanja v osrednje procese organizacije tudi z graditvijo medsebojnega zaupanja. Le-to je nujo potrebno, saj pogosto nastopijo razmere negotovosti, nejasnosti in nepopolnih informacij. Čeprav posameznik nima popolnega nadzora nad delom, prav medsebojno zaupanje omogoča skupinsko delo.



### **1.7.2 Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja**

Za podjetja, ki jim primanjkuje določenih znanj, sposobnosti ali virov, pomeni **strategija sodelovanja** pomembno prednost (Child, Faulkner, 1998). S povezovanjem z drugimi, ki taka znanja imajo, je lažje priti na nove trge. Tako se pojavijo tudi priložnosti za učenje, ki je pogost motiv za sodelovanje.

Znanje ne nastaja samo v podjetju, ampak tudi prek medorganizacijskih mej. Mreže znanja morajo pretvarjati tacitno znanje v eksplicitno. Težava, ki se lahko pojavi pri tem, je vzdrževanje znanja kot obrambni mehanizem. Zato je potrebno medsebojno zaupanje, poleg tega morajo biti imetniki znanja motivirani za njegovo posredovanje, prejemniki pa pripravljeni in sposobni, da ga absorbirajo. Možni sta dve situaciji:

- (1) pri *sodelovalnem učenju* med partnerji vlada duh sodelovanja, učijo pa se bodisi od partnerja bodisi z njim,
- (2) *tekmovalno učenje* pa je asimetrična oblika učenja med partnerji v zvezi, zato sta pogosta pomanjkanje zaupanja in zapornikova dilema.

Odpri pretok informacij je pomemben del medorganizacijskega učenja. Prav tako morajo biti informacije dostopne, kadar so potrebne in tistemu, ki jih potrebuje. Za medorganizacijsko učenje je tudi pozitivno, da je v danem trenutku na voljo več informacij (a ne preveč, da ne pride do težav pri njihovem obdelovanju), kot jih potrebujemo za neko operativno nalogo.

### **1.7.3 Prilagoditev kulturi nenehnega učenja**

Kultura učeče se organizacije ima naslednje razsežnosti:

1. Zaposleni podpirajo inovativnost in učenje (pri tem tvegajo in se učijo iz napak).
2. Menedžer daje jasna sporočila, navodila in izraža svoja pričakovanja.
3. Menedžer podrejenih ne vodi z avtoriteto in jih ne ustrahuje.
4. Tudi menedžer je pripravljen spraševati in se učiti ter spremeniti svoja stališča in način dela.
5. Menedžer je pripravljen poslušati.
6. Kultura učečega se podjetja je tako tehnično kot tržno orientirana.
7. Zaposleni so zmotljivi in jim je dovoljeno, da se učijo iz napak.

Menedžerju bo pri oblikovanju kulture učeče se organizacije pomagal premislek o vplivih, ki jih imajo našteje dimenzije.

#### **1.7.4 Trajna izmenjava in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj**

V turbolentnem poslovnem okolju je potrebno povezovanje s konkurenti, dobavitelji, strankami in drugimi deležniki. Na pretakanje znanja po mreži vpliva socialni kapital. Opredeljen je kot dobroimetje posameznikov ali timov, nastane pa kot rezultat treh elementov:

- strukture in konfiguracije povezav med člani mreže,
- skladnosti zaznav, katera se razvija v družbenih interakcijah prek skupnega jezika in komunikacijskih kodov ali protokolov,
- kakovosti odnosov med člani mreže, ki temelji na zaupanju, skupnih prepričanjih in predanosti ter medsebojni identifikaciji, kar prinaša čiste ekonomske koristi.

#### **1.7.5 Vloga menedžerja pri medorganizacijskih procesih povezovanja**

**Integracijski menedžer** je poseben menedžer, ki ga določi učeča se organizacija za izvedbo procesa medorganizacijskega povezovanja. Vodi integracijski proces in ima še druge naloge. Sposoben se je hitro učiti in odzivati na nenehne spremembe v okolju. Podpira in uvaja spremembe, ki učečo se organizacijo vodijo k uspehu, hkrati pa se sam uči biti uspešen.

## **2 PEKARNA GROSUPLJE, d. d. – NA POTI K UČEČI SE ORGANIZACIJI**

V nadaljevanju predstavljam praktični del diplomskega dela, s katerim želim ugotoviti, ali je podjetje Pekarna Grosuplje na poti k učeči se organizaciji in koliko ji do tega še manjka. Pri tem mi bodo pomagali sedem elementov modela **FUTURE-O<sup>®</sup>**, ki sem jih opisala v teoretičnem delu, temeljni dokumenti, izjave o poslanstvu, viziji, strategiji, druga gradiva in načrti podjetja ter raziskave, ki so bile narejene za potrebe podjetja Pekarna Grosuplje. Opravila bom tudi pogovore z zaposlenimi v podjetju, predvsem z menedžerji. Najprej sledi predstavitev podjetja.

### **2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA PEKARNA GROSUPLJE, d. d.**

Osnovna dejavnost podjetja Pekarna Grosuplje je proizvodnja kruha, svežega peciva in slaščič. Začela se je že leta 1951, ko je bila ustanovljena Krajevna pekarija Grosuplje. Danes je Pekarna Grosuplje, d. d., najhitreje rastoča in najsodobneje opremljena pekarna v Sloveniji.

Po Zakonu o gospodarskih družbah sodi med srednje velike družbe. Le-ta je v večinski lasti obvladujoče družbe Mercator, d. d.. V podjetju je 248 zaposlenih, glavni obseg proizvodnje je kruh (68 % vse proizvodnje), sledita mu pecivo (24 %) in izdelki trgovske blagovne znamke Mercator. Pekarna Grosuplje je imela v letu 2005 12 % tržni delež, prodali so 16.157 ton kruha in peciva. Uprava družbe je enočlanska in jo prestavlja direktor družbe.

Pekarna Grosuplje se je uveljavila kot najnaprednejše opremljena slovenska pekarna. Dosega neprekinjeno rast poslovanja in produktivnost, ki je enaka primerljivim evropskim pekarnam. Na domačem trgu so se na vodilnem položaju utrdili tudi na področju peke na prodajnem mestu. Po tržnem deležu se uvrščajo na drugo mesto med slovenskimi pekarnami, je pa najhitreje rastoča pekarna v Sloveniji.

Na Hrvaškem je Pekarna Grosuplje leta 2002 ustanovila hčerinsko družbo Belpana, d. o. o., z enako dejavnostjo. Proizvodna dejavnost v tej družbi še ne poteka, izvajajo se le nekatere trženjske aktivnosti in investicijska dejavnost.

Velik del kolača, ki je namenjen marketinškim aktivnostim, podjetje vlaga v šport in kulturo. Tako je glavni sponzor Rokometnega kluba Pekarna Grosuplje, sponzorira tudi druge športne klube, društva in prireditve, obenem pa tudi kulturne prireditve in društva v bližnji in daljni okolici.

## **2.2 ANALIZA ELEMENTOV MODELA FUTURE-O<sup>®</sup> V PEKARNI GROSUPLJE, d. d.**

Danes se večina menedžerjev zaveda, kakšen pomen imata v današnjem svetu znanje in učenje. Vrednost organizacijskega učenja je zelo priznana, saj je znanje ključno sredstvo v konkurenčnem boju. Za uspeh na nastajajočih, hitro rastočih, trgih so pomembne kreativne ideje in inovativno razmišljanje. S ciljem, da bi menedžerjem pomagali pri udejanjanju učeče se organizacije v praksi, je bil razvit prvi slovenski celoviti model (model FUTURE-O<sup>®</sup>), ki s sedmimi elementi vodi do polnorazvite učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 99).

Metode za zbiranje podatkov za analizo v diplomskem delu so bile osredotočene na informacije, pridobljene v pogovoru z zaposlenimi (srednje menedžerstvo v podjetju), iz poslovnih poročil (Letnega poročila in Gospodarskega načrta) in internih virov podjetja (pravilnikov, načrtov, protokolov).

## **2.2.1 Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji**

Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji je ključno pomembna za vsako organizacijo. Glede na rastočo domačo in tujo konkurenco v pekarstvu se tudi v Pekarni Grosuplje zavedajo, kakšnega pomena sta znanje in učenje, kot najpomembnejši konkurenčni prednosti.

»Vzpostavljamo razmere za doseganje optimalne ustvarjalnosti zaposlenih, na čemer temelji rast naše konkurenčne sposobnosti in poslovne uspešnosti.« (Poslovno poročilo za leto 2005, str. 17)

Menedžerstvo Pekarne Grosuplje se zaveda, da je dolgoročna uspešnost podjetja odvisna od zaposlenih in njihovega znanja. Torej se zavedajo tudi, da se mora podjetje preobraziti v učečo se organizacijo.

Na trgu pekarskih izdelkov se razmere spreminjajo, prodaja kruha in pekovskega peciva počasi pada, poleg tega je vedno več tujih pekarn, ki prodirajo na naš trg. Tem novo nastalim spremembam se je nujno treba prilagoditi.

Sedanja organizacijska struktura je poslovno funkcijska. Direktorju so neposredno podrejeni sektor razvoja in kakovosti, komercialni sektor, proizvodni sektor, finančno računovodski sektor, splošna kadrovska služba in informatika. Prednost te organizacijske strukture je predvsem v racionalnosti, slabosti pa so težko prilagajanje spremembam, nepovezanost posameznih funkcij in počasno komuniciranje, sprejemanje ter uresničevanje odločitev. Menedžerstvo Pekarne Grosuplje je razmišljalo, da je treba sedanjo organizacijo spremeniti in jo prilagoditi nastalim razmeram.

Menedžerstvo si je v letu 2005 postavilo naslednje strateške cilje:

- zagotavljanje prave ponudbe za kakovostnejše življenje kupcev in povečevanje njihovega zadovoljstva;
- povečanje tržnega deleža na slovenskem trgu, prodaje in prepoznavnosti na tujih trgih;
- povečevanje tržnega deleža v Mercatorju;
- ohranjanje položaja vodilne pekarnice v Sloveniji za oskrbo kupcev z izdelki za dopeko na prodajnih mestih in mestih potrošnje;
- povečevanje poslovnega sodelovanja z domačimi in tujimi proizvajalci;
- zagotavljanje konkurenčnosti na vseh trgih;
- razvijanje dolgoročnega partnerstva s kupci in dobavitelji;
- izpolnjevanje obveznosti do zaposlenih in širšega okolja.

Cilj poslovanja organizacije je torej jasno načrtan, pomembno pa je, za katero pot do teh ciljev se bo organizacija odločila. Organizacijske spremembe so se začele pri kulturi organizacije

oziroma pri ljudeh. Te spremembe se nanašajo na drugačne vrednote, prepričanja oziroma norme. Pomembnejša od teh vrednot je znanje. Pekarna Grosuplje namenja veliko sredstev za izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih (»V različnih oblikah izobraževanja in usposabljanja je bilo v letu 2005 vključenih 98 odstotkov zaposlenih.

Izvedeno je bilo v povprečju 13,8 ur izobraževanja na zaposlenega.« Letno poročilo 2005). Iz organizacijske kulture se razvija pripadnost organizaciji, kar je velik potencial. Zadovoljni zaposleni, ki čutijo pripadnost k organizaciji so ena večjih vrednosti za organizacijo. To se kaže tudi v upadanju fluktuacije v Pekarni Grosuplje (Letno poročilo 2005).

*VIZIJA PEKARNE GROSUPLJE* (Letno poročilo 2005, str. 17)

»V očeh odjemalcev in potrošnikov želimo postati najboljša pekarna v Sloveniji, pri čemer bo zadovoljstvo kupcev najpomembnejše merilo naše uspešnosti.«

*POSLANSTVO PEKARNE GROSUPLJE* (Letno poročilo 2005, str. 17)

- poskrbeti za popolno zadovoljstvo kupcev s kakovostnimi pekovskimi izdelki in pestro ponudbo;
- z zdravimi in varnimi živili zadovoljevati potrebe kupcev;
- spodbujati in motivirati zaposlene z ustreznim nagrajevanjem in izobraževanjem ter krepitev njihove privrženosti podjetju;
- vzpostaviti razmere za doseganje optimalne ustvarjalnosti zaposlenih, na čemer temelji rast naše konkurenčne sposobnosti in poslovne uspešnosti.

Vizija in poslanstvo Pekarne Grosuplje nudita odlično izhodišče za snovanje strategij v prihodnosti. Kažeta na to, da je menedžerstvo pripravljeno na spremembe.

V Pekarni Grosuplje bi za uspešno implementacijo učeče se organizacije potrebovali spremenjeno organizacijsko strukturo, ki bi bila bolj primerna za hitre odločitve, ki so potrebne v današnjem svetu. Lahko bi tudi oblikovali tim za spremembe, ki bi spremljal spremembe v organizaciji in igral komunikacijsko vlogo med menedžerstvom in zaposlenimi. Najtežja naloga, ki čaka menedžerstvo pri reorganizaciji, je pripraviti zaposlene na spremembe, ki prihajajo. Pri tem lahko naletijo na različne odpore, na katere morajo biti pripravljeni.

### **2.2.2 Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije**

Pri izgradnji podpornih okolij je v Pekarni Grosuplje potrebnih veliko sprememb. Dosedanja poslovno funkcijska organizacijska struktura je hierarhična in ne omogoča hitrih reakcij na spremembe na trgu. Zaposleni na nižji ravni nimajo prav velike moči za odločanje.

Informacije s trga dolgo potujejo po organizaciji, da pride do potrebne spremembe. Tako se izgublja dragocen čas, zmanjšuje se fleksibilnost organizacije in njeno odzivanje na spremembe v okolju.

Obstoječa organizacijska struktura ne omogoča fleksibilnosti ljudi. V organizaciji se velikokrat pojavijo težave, ki izhajajo iz organizacijske strukture. Kot primer lahko navedem šibko pooblaščenje zaposlenih. Nižji zaposleni imajo zelo malo pooblastil in odločilnih pristojnosti. Tako je reakcija na spremembe na trgu počasna, saj strma organizacijska struktura ne omogoča hitrih odzivov.

Nujna je torej sprememba organizacijske strukture. Zmanjšati je treba hierarhijo in sploščiti piramido.

Pri implementaciji koncepta učeče se organizacije igra zelo pomembno vlogo zakladnica znanja. V Pekarni Grosuplje se tega zavedajo in imajo znanje dokaj dobro shranjeno. Tudi ko odide ključni zaposleni, ne odnese s seboj vsega bistvenega znanja, ker je to zapisano in shranjeno v organizacijskih predpisih po standardih ISO (Intervju z menedžerstvom Pekarne Grosuplje, d. d., 2006). Seveda vedno ostane nekaj znanja, ki ga posameznik ob odhodu odnese s seboj, sploh če je to eden od ključnih zaposlenih v podjetju.

Pri izgradnji podpornih okolij v organizaciji ne gre brez podpore močne informacijske tehnologije. IT je v Pekarni Grosuplje dobro razvita in se še vedno dopolnjuje. V dveh letih so s pomočjo zunanjih izvajalcev razvili lasten informacijski poslovni sistem, ki ga uporabljajo tako v nabavi, prodaji in financah kot tudi v proizvodnji. Ta IT – podpora omogoča lažje odločanje menedžerstvu. Komunikacija z zunanjimi osebami pa še vedno nima ustrezne informacijsko-komunikacijske podpore.

V Pekarni Grosuplje se tako menedžerstvo kot tudi zaposleni zavedajo pomena močnega IT-ja ter poskušajo vedno znova iskati načine in poti, ki bi jim olajšale delo. Zaradi zadostne podpore IT lahko v organizaciji realizirajo večino inovacij, ki so posledica idej zaposlenih. Kot primer lahko navedem krompirjev kruh, ki je bila inovacija enega od zaposlenih, in je sedaj eden pomembnejših kruhov, ki jih pečejo v Pekarni Grosuplje. Zaposleni lahko svoje ideje za spremembe ali nove izdelke posredujejo Sektorju za razvoj in kakovost, kateri ugotovi, ali se tako idejo da realizirati. Iz pogovora z menedžerstvom lahko sklepam, da so v Pekarni Grosuplje naklonjeni inovacijam s strani zaposlenih, saj so se že večkrat uspešno izkazale.

### **2.2.3 Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev**

Cilj je želeni rezultat, ki ga organizacija skuša doseči, plan pa je načrt, kako ga uresničiti (Dimovski et al. 2005, str. 200). Pekarna Grosuplje ima opredeljeno poslanstvo, vizijo in strateške cilje, kot sem že navedla zgoraj. Cilji so torej že začrtani, potrebni so še načrti, kako do njih priti. V Gospodarskem načrtu za leto 2005 ima Pekarna Grosuplje natančno opredeljene načrte za leto 2005 po posameznih funkcijah (prodaja, nabava, ravnanje s človeškimi viri, informatika, marketinške dejavnosti, razvoj novih izdelkov,...). Pri postavljanju teh operativnih načrtov so sodelovali zaposleni iz posameznega sektorja. V Pekarni Grosuplje imajo dokaj moderen pristop k načrtovanju, saj pri njem sodelujejo zaposleni. Le končno odločitev poda najvišje vodstvo organizacije. Če organizacija pri načrtovanju upošteva tudi predloge zaposlenih, so le-ti bolj motivirani za delo v prihodnje, saj so del celotnega načrtovanja, prav tako pa je takšno načrtovanje bolj realno, saj temelji na izkušnjah in delu zaposlenih.

Pekarna Grosuplje ima deloma razvito korporacijsko strategijo, ta je zajeta v načrtovanih ciljih. Vendar še nima poslovne oz. konkurenčne strategije, ki bi se osredotočila na to, kako naj organizacija tekmuje v panogi. Funkcijske strategije so opredeljene v Gospodarskem načrtu, kjer je za vsako poslovno funkcijo (nabavo, prodajo, finance, proizvodnjo, informatiko in kadre) navedeno, kako naj posamezni sektorji izrabljajo sredstva, da bodo izpolnjene poslovne in korporacijske zahteve, da se bo doseglo načrtovane cilje.

Za uspešno implementacijo koncepta učeče se organizacije je vsekakor potrebna decentralizirana organizacija. Pekarna Grosuplje je že naredila nekaj majhnih korakov v tej smeri. Decentralizirana organizacija bo lahko v povezavi s pooblastitvijo zaposlenih dela največje rezultate. Vendar moram poudariti, da je organizacija šele začela z uvajanjem koncepta učeče se organizacije.

### **2.2.4 Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja**

Pri analizi načinov vodenja za oblikovanje klime širitve organizacijskega znanja v Pekarni Grosuplje sem opazila, da se v organizaciji pojavljajo prvi zametki participativnega načina vodenja (Intervju z menedžerstvom Pekarne Grosuplje, d. d., 2006). Menedžerstvo organizacije je začelo vključevati zaposlene v proces odločanja v različnih situacijah, čeprav so še vedno prisotne odločitve, ki jih sprejme vodstvo podjetja brez vključitve zaposlenih.

Podrobna analiza kadrovske funkcije je pokazala, da se v organizaciji zavedajo pomena učenja in znanja zaposlenih kot dolgoročne konkurenčne prednosti za organizacijo.

»Pridobiti, uporabiti, razvijati in ohraniti tiste in takšne zmožnosti zaposlenih, ki izhajajo iz poslovnih potreb družbe in zagotavljajo njeno dolgoročno uspešnost, je temeljni cilj izvajanja funkcije upravljanja s človeškimi viri.« (Gospodarski načrt za leto 2005). Kadrovska funkcija torej ima začrtane smernice, kako ravnati s človeškimi viri, za uspešno uvedbo koncepta učeče se organizacije bo potrebnih še kar nekaj sprememb.

Proces načrtovanja potreb kadrov v organizaciji in pridobivanja novih kadrov se že dokaj uspešno izvaja. Organizacija išče vedno nove načine, kako naj najde nove uspešne kadre. Kot orodja za izbor kandidatov se uporabljajo poleg intervjuja še razni testi, ki jih izvedejo zunanje inštitucije, reference, poskusne dobe,... (Intervju z menedžerstvom Pekarne Grosuplje, d. d., 2006). Pekarna Grosuplje ima dokaj mlado kadrovsko strukturo, v prihodnje pa želijo povečati delež zaposlenih z višjimi stopnjami izobrazbe.

Pri preučevanju motiviranja in nagrajevanja v Pekarni Grosuplje sem ugotovila, da se že uporablja sistem nagrajevanja s fiksno in variabilno plačo pri nekaterih zaposlenih, en način motiviranja zaposlenih je tudi dodatno izobraževanje, ki ni nujno povezano s poslovnim procesom.

Napredovanje znotraj organizacije je sicer teoretično možno in se ga uporablja kot eno od orodij za motivacijo, a v praksi se večkrat izkaže, da ni tako. Za mlade in uspešne kadre lahko to predstavlja precejšnjo oviro v razvoju kariere. Kot vemo, je razvijanje uspešne delovne sile ključno pomembno za učečo se organizacijo.

Iz tega lahko sklepam, da ima Pekarna Grosuplje še veliko rezerv pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih, ki jih bo treba izkoristiti ob uvajanju koncepta učeče se organizacije, saj se bo posledično dvignila motivacija zaposlenih.

Komuniciranje v organizaciji je formalno in neformalno. Formalno je vezano na formalna razmerja in procese, neformalno pa se oblikuje na ravni neformalnih skupin. Zaposleni se družijo na piknikih, kosilih in zabavah, kar tudi izboljšuje medsebojno sodelovanje v delovnem času. V Pekarni Grosuplje pa bi lahko uporabljali še drugo vrsto neformalnega komuniciranja: menedžerstvo s hojo naokrog (angl. management by walking around). Tako bi menedžerji od zaposlenih izvedeli, kaj se dogaja in kje so resnični problemi.

## **2.2.5 Oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije**

Glede organizacijske kulture moram reči, da je v fazi spreminjanja oziroma nastajanja. Seveda je takšno spreminjanje dolgotrajen proces, zato ni možno pričakovati spremembe "čez noč". Pa vendar je nova organizacijska kultura usmerjena k spodbujanju sprememb in prilagajanju



novemu načinu poslovanja v sodobnem poslovnem okolju. Nova organizacijska kultura bo dolgoročno vsekakor ustvarila ugodno organizacijsko ozračje za uspešno poslovanje organizacije. To je zelo pomembno, saj sem ugotovila, da se zaposleni v Pekarni Grosuplje čedalje bolj zavedajo, da plača za opravljeno delo ni edina pomembna stvar, zakaj hodijo v službo.

Pri analizi v Pekarni Grosuplje sem spoznala, da imajo razvite IT-aplikacije, ki omogočajo menedžerstvu lažje odločanje in pravilnejše odločitve. Nanašajo se na spremljanje kupcev, analizo kupcev, spremljanje akcij in druge. V Pekarni Grosuplje bi bilo treba zagotoviti odprte komunikacije ter pretok informacij in znanj. Ljudje iz različnih strok bi sodelovali skupaj v t. i. mentalnih modelih tima. Komunikacije, ki jih ne ustavijo meje med timi, funkcijami, poslovnimi ali produktnimi enotami, so nujen element za oblikovanje učeče se organizacije. (Dimovski et al., 2005)

Menedžerstvo ima precejšnje težave z delitvijo skupne vizije. Precej zaposlenih sploh ne pozna vizije svoje organizacije in s tem smisla organizacije. (Uratnik, 2004)

Menim, da bi moral vsak zaposleni poznati vizijo in poslanstvo organizacije, v kateri je zaposlen. Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov v Pekarni Grosuplje bo prav tako izjemno pomembno za uspeh implementacije koncepta učeče se organizacije.

## **2.2.6 Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov**

Kontrola je nujen sestavni del procesa menedžerstva, saj želimo vedeti, kam so nas določene akcije pripeljale in kam je smiselno iti naprej (Dimovski et al., 2005). Po implementaciji koncepta učeče se organizacije v Pekarno Grosuplje, bo nujno spremljati proces reorganizacije in vrednotenje dosežkov. Menedžerstvo bo ugotavljalo in nadgrajevalo osrednje konkurenčne sposobnosti podjetja, primerjalo bo podjetje z najboljšimi, cilj udejanjanja učeče se organizacije pa mora biti seveda povečanje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja nasploh.

V Pekarni Grosuplje že uporabljajo enega od pristopov spremljanja in vrednotenja procesa reorganizacije, koristijo namreč mednarodni standard kakovosti ISO 9001:2000. V februarju 2005 je bila izvedena tudi prva kontrolna presoja sistema vodenja kakovosti po tem standardu (Letno poročilo 2005).

## **2.2.7 (Za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacije**

Zasidranje sprememb bo v Pekarni Grosuplje ključno pomembno za uspešno poslovanje v prihodnosti. Implementacija in širitev koncepta učeče se organizacije poteka po željah menedžerstva. Najbolj pomembno je, da zaposleni v Pekarni Grosuplje premagajo strah pred spremembami, da se bo nova organizacijska kultura lahko širila na celotno organizacijo.

Med opazovanjem dogajanja v organizaciji sem ugotovila, da se je precej izboljšalo zaupanje med zaposlenimi. Menim, da se je to zgodilo z boljšo komunikacijo med zaposlenimi. Počasi ugotavljajo, da so vsi v istem čolnu, morje okoli njih pa je precej nemirno in razburkano. Opazila sem, da zaposleni v organizaciji precej bolj sodelujejo in komunicirajo med seboj. Pri analizi sem ugotovila, da že oblikujejo novo kulturo podjetja, ki je naklonjena nenehnemu učenju. Presenetljivo je tudi to, da v Pekarni Grosuplje koordinira spremembe srednje menedžerstvo. Kar je razumljivo, najvišje menedžerstvo je načrtalo pot in postavilo strateške cilje, srednje pa ima nalogo operativno izpeljati zastavljene spremembe.

Z uvedbo standarda ISO so se na novo definirali posamezni procesi v organizaciji. Natančno se je opisala vloga vsakega zaposlenega v organizaciji. Znanje se s posameznika prenaša na procese, ki jih opravlja. Natančneje, shranjuje se v procesih in z njimi organizacija pridobiva na vrednosti. Tako se prenašajo izkušnje, kar pomeni, da se znanje posameznika preobrazijo v znanje tima in organizacije.

## **3 PREDLOGI ZA RAZVOJ PEKARNE GROSUPLJE, d. d.**

V diplomskem delu ugotavljam, da je Pekarna Grosuplje, d. d., dokaj dobro postavila temelje za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji. Razmere na trgu silijo menedžerstvo organizacije, da se loti procesa reorganizacije. Analiza je pokazala, da je organizacija na začetku poti k implementaciji koncepta učeče se organizacije. Vendar pa ugotavljam, da je Pekarna Grosuplje na pravi poti. Še bolj mora poskrbeti za vzpostavitev pogojev organizacijskih sprememb. Vedeti je namreč treba, da so trdni temelji osnovni pogoj za uspešno poslovanje v prihodnosti. Končni uspeh določenih organizacijskih sprememb bo večinoma odvisen tudi od vzpostavljenih njihovih pogojev.

Pekarna Grosuplje bi morala najprej sploščiti svojo organizacijsko strukturo. Sedanja poslovno funkcijska je precej hierarhična, zelo veliko časa je potrebno, da informacije pridejo

do vrha in spet nazaj. Predlagala bi horizontalno organizacijsko strukturo, ki omogoča veliko medsebojnega sodelovanja, vendar pa zahteva popolno koordinacijo med zaposlenimi.

Menedžerstvu bi predlagala boljšo komunikacijo z zaposlenimi. To bi lahko dosegli z delovnimi sestanki, ki bi bili bolj motivacijsko naravnani, s pogostejšim druženjem menedžerstva z zaposlenimi. S tem bi lažje odstranili strah pred spremembami pri zaposlenih. Menedžerstvo bi moralo zagotoviti odprt pretok informacij in znanja. Za Pekarno Grosuplje bi bilo najbolje, da bi najvišje vodstvo na svojo stran pridobilo srednje menedžerstvo, saj je ravno to nosilec sprememb v organizaciji.

V organizaciji je premajhen poudarek na delu v timih. Sedaj, ko začenja z implementacijo koncepta učeče se organizacije, bi lahko ustanovila tima za spremembe in reševanje različnih nalog v organizaciji. Takšna tima imajo oblikovana tudi konkurenčne organizacije in sta se vedno izkazala za zelo uspešna.

Ena pomembnejših konkurenčnih prednosti v organizaciji so lahko zakladnice znanja. Menedžerstvu bi predlagala, da se osredotoči na ustvarjanje zakladnice znanja. Pekarna Grosuplje se mora razvijati na osnovi znanja zaposlenih. Vodstvo mora omogočiti prenos oziroma širitev znanja s posameznika na organizacijo. Razmisliti je treba o prenašanju znanj med zaposlenimi na posebnih sestankih. Tukaj omenjam tudi IT-podporo. Kot sem že prej navedla, se v Pekarni Grosuplje zavedajo pomena informacijsko-komunikacijske podpore in vanjo že vlagajo. Menedžerstvu bi predlagala, da še naprej razvija informacijsko tehnologijo v organizaciji in s tem tudi različne sisteme (za podporo odločanju, programsko opremo).

Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev vsekakor spadata med najpomembnejše smernice učeče se organizacije. Menedžerstvo mora poudarjati svojo vizijo, strategijo, poslanstvo in uveljavljati strategijo sodelovanja. Vizijo in poslanstvo bi lahko izpostavili tam, kjer bi jo zaposleni lahko vsak dan videli (npr. pri vhodu v podjetje). Tako bi lahko zaposleni vedno videli pot in cilj organizacije v prihodnosti.

Menedžerstvo Pekarne Grosuplje bo moralo poskrbeti, da bodo nosilci sprememb visoko motivirani in polni zaupanja. Uspeh implementacije koncepta učeče se organizacije je večinoma odvisen od ljudi. Bistvena sta sodelovanje med zaposlenimi in komunikacija med njimi. Horizontalno povezovanje in koordinacija sta ključno pomembna za uspešno uvedbo koncepta učeče se organizacije. Menedžerstvu bi svetovala, da poskuša uveljaviti strategijo povezovanja, da bi s tem povečal povezanost med zaposlenimi (npr. neformalna mesečna srečanja vseh zaposlenih).

Pri procesu načrtovanja v organizaciji bi predlagala moderni pristop, nujen je decentraliziran. Takšen pristop je že uveden v komercialnem sektorju organizacije. Načrtuje se decentralizirano po posameznih trgih. Razširiti pa bi se moral na celotno organizacijo.

Analiza procesa vodenja pri oblikovanju ozračja širitve organizacijskega znanja je pokazala precej pomanjkljivosti. Predlagala bi vzpostavitev participativnega modela vodenja. Če zaposleni sodelujejo pri odločanju, vpliva to na njih zelo motivacijsko. Dobri horizontalni odnosi med zaposlenimi bi zelo ugodno vplivali na oblikovanje nove organizacijske kulture. Sodelovanje med zaposlenimi bi učvrstilo dobre medsebojne odnose v organizaciji. Posledično bi se utrdila zaupanje med zaposlenimi in večja pripadnost zaposlenih organizaciji. Tako bi se oblikovala nova organizacijska kultura.

Sistem nagrajevanja je zelo pomemben pri implementaciji koncepta učeče se organizacije. V Pekarni Grosuplje že deloma uvajajo sistem stimulativnega nagrajevanja. To bi veljalo razširiti na celotno organizacijo, saj iz tega izhaja tudi motivacija zaposlenih. V Pekarni Grosuplje je precej nizka motivacija. Vodstvu organizacije bi predlagala takojšnjo izgradnjo sistema nagrajevanja. Prav tako svetujem, da začne spremljati razvoj uspešne delovne sile in sodelovati pri načrtovanju karier zaposlenih. Velik poudarek bi bil potreben tudi na napredovanju znotraj organizacije. Ker ni sistema nagrajevanja in napredovanja, se bolj sposobni ne trudijo najbolj, saj za to niso ustrezno nagrajeni.

Pekarna Grosuplje je na začetku poti k oblikovanju in implementaciji učeče se organizacije. Zaenkrat je spremljanje in vrednotenje dosežkov še šibko. Menim, da bi moralo menedžerstvo uvesti koncept decentralizirane kontrole. Graditi bo treba na zaupanju zaposlenim in jih usmerjati v učenje (individualno in skupinsko) še bolj kot do sedaj. Spremljanje procesov reorganizacije poteka po pravi poti. Organizacija že ima ustrezen informacijski sistem, ki se ga stalno dograjuje in dopolnjuje. Za širitev znanja pa naj ustanovi time, ki vzpodbujajo spremembe v njej.

Glede spremljanja uspešnosti predlagam menedžerstvu Pekarne Grosuplje primerjavo z najboljšimi v panogi (benchmarking) na globalnem trgu. Izziv za rast učeče se organizacije v prihodnosti je tudi proces ovrednotenja intelektualnega kapitala.

## SKLEP

»Ni dovolj spremeniti tega, kako počnemo stvari. Spremeniti moramo tudi to, kako stvari vidimo in kako razmišljamo. Moramo se naučiti, kako se drugače učiti.« (Hutchens, 2002, str. 32)

Pomen organizacijskega učenja v sodobnem poslovnem okolju narašča. V preteklosti so se organizacije lahko zanašale na tradicionalne menedžerske pristope. Svetovne gospodarske spremembe, globalizacija in nove tehnologije pa so povzročile drastične spremembe v poslovanju organizacij. Današnje poslovno okolje narekuje organizacijam oster tempo, konkurenca postaja vse močnejša in bolj neizprosna. Edina stalnica v današnjem poslovanju so spremembe.

Organizacije so se prisiljene spremeniti in prilagoditi novim razmeram na trgu, če želijo obstati. In v takšnih razmerah pride v ospredje edina konkurenčna prednost organizacije prihodnosti – znanje. Današnje poslovanje mora temeljiti na znanju, oblikovati bodo morale ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo poudarjala organizacijsko učenje in razvijala intelektualni kapital.

V organizaciji so za ustvarjanje primerne okolja za učenje odgovorni menedžerji. Vzpostaviti morajo primerno organizacijsko kulturo, ozračje in vrednote. Ljudje so bistvo uspešnega in učinkovitega poslovanja organizacije. Zaposleni so tisti, ki bodo v prihodnosti odigrali ključno vlogo v dobi nove ekonomije. Komunikacija, pridobivanje in prenašanje znanja med zaposlenimi postajajo izrednega pomena in so nujni za organizacijsko učenje.

V diplomskem delu sem analizirala možnost spreminjanja organizacije Pekarne Grosuplje, d. d., v učečo se organizacijo. Pomagala sem si s konceptualnim modelom učeče se organizacije – FUTURE-O<sup>®</sup>. Po posameznih elementih sem poskušala prikazati, kaj je že storjeno in kaj je še treba narediti za implementacijo koncepta učeče se organizacije.

Menedžerstvu Pekarne Grosuplje, d. d., sem podala tudi nekaj predlogov za uspešno in učinkovito poslovanje organizacije v prihodnosti. Ključnega pomena bo uvajanje nove organizacijske kulture, ki bo kot vrednota poudarjala znanje. Menedžerstvo bo moralo spremembe uvajati postopoma, da se ne bodo zaposlenim preveč uprle. Vemo namreč, da so spremembe v organizaciji tisto, česar se zaposleni najbolj bojijo, ker ne vedo, kaj jih v prihodnosti čaka. Prav zato bo ena pomembnejših nalog menedžerstva Pekarne Grosuplje vzpostaviti kulturo zaupanja in komunikacijam odpreti prsto pot.

Upam, da bo to diplomsko delo pomagalo menedžerstvu Pekarne Grosuplje, d. d., pri uvajanju sprememb in spreminjanju organizacije v učečo se organizacijo. Takšna bo s ključno dolgoročno konkurenčno prednostjo – znanjem – lahko kos izzivom, ki jih predstavljata globalni trg in konkurenca.

## LITERATURA

1. Berlogar J.: Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 402 str.
2. Child, Faulkner: Strategies of Co-operation. Oxford University Press, 1998. 371 str.
3. Dimovski V. et al.: Učecha se organizacija: Ustvarite podjetje znanja (Model-FUTURE-O<sup>®</sup>). Ljubljana: GV Založba, 2005, 386 str.
4. Dimovski V., Penger S.: Učecha se organizacija: Transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja, Teorija in praksa. Ljubljana: letnik 41 (2004), 5-6, , str. 808-822.
5. Dimovski V., Penger S., Žnidaršič J.: Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 335 str.
6. Dixon N. M.: The Organizational Learning Cycle. Hampshire, Gower Publishing, 1999. 240 str.
7. Garvin D.: Building a Learning Organization. Harvard Business Review on Knowledge Management, Boston, 1998, str. 51.
8. Garvin D.: Learning in Action. A Guide to Putting the Learning Organization to Work. Boston: Harvard Business School, 2000. 256 str.
9. Hutchens D.: Kdo se še boji volkov? Kako preživeti in biti uspešen v učeči se organizaciji. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti, 2002. 62 str.
10. Kavčič B.: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. 2000. 388 str.
11. Kotler: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
12. Lipičnik B., Mežnar, D.: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
13. Možina S.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
14. Možina S.: Osnove managementa. Portorož: Visoka šola za podjetništvo, 2000, 294 str.
15. Penger S.: Izzivi virtualnega menedžiranja v malem podjetju. Ljubljana: Finance, št. 95, 21. 5. 2002. str. 19.
16. Peršič M.: Menedžment prihodnosti: virtualna organizacija in poslovanje virtualnih timov. Diplomsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 47 str.
17. Porter M.: Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980. 396 str.
18. Pučko D.: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
19. Pučko D.: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.

20. Senge P. M.: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday, 1994. 423 str.
21. Spendolini, Friedel, Workman: *Benchmarking: Devising Best Practices from Others*. Newton: Graphic Arts Monthly, 10, 1999. str. 58-62.
22. Šink D.: *Poznavanje in uporaba novejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo, Ljubljana: EPF, 2001. 98 str.
23. Šušteršič I.: *Obvladovanje tveganj pri projektih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 53 str.
24. Šušteršič I.: *Tveganje v projektih s primerom slovenskih podjetij*. Magistrsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 116 str.
25. Tekavčič M.: *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
26. Tobin D. R.: *The Knowledge – Enabled Organization: Moving from Training to Learning to Meet Business Goals*. New York: American Management Association, 1998. 214 str.
27. Uratnik E.: *Analiza in vrednotenje organizacijske kulture v podjetju Pekarna Grosuplje, d. d.*. Diplomsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 45 str.

## VIRI

1. *Merjenje zadovoljstva trgovcev, poslovnih partnerjev Pekarne Grosuplje*, GfK Gral-Iteo. Ljubljana: 2005.
2. *Ugotavljanje nakupnih in potrošnih navad pri kruhu*, GfK Gral-Iteo. Ljubljana, 2005.
3. *Gospodarski načrt za leto 2005*, Pekarna Grosuplje, 2005.
4. Internetna stran Pekarne Grosuplje, d. d. [URL: <http://www.pekarna-grosuplje.si>], september 2006.
5. *Interna gradiva Pekarne Grosuplje, d. d.* Pekarna Grosuplje, 2006.
6. *Interni dokumenti Pekarne Grosuplje, d. d.* Pekarna Grosuplje, 2006.
7. *Letno poročilo Pekarne Grosuplje*, Pekarna Grosuplje, 2005.